

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

RATSASTUSKOULUN ASIAKKUUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN
Kehittämisopas

Sanna Koivusalo
Markkinoinnin ja logistiikan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Lokakuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Opinnäytetyön nimi:	Ratsastuskoulun asiakkuushallinnan kehittäminen. Kehittämisosas
Tekijä:	Sanna Koivusalo
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	31 + 28 liitesivua

Tiivistelmä:

Opinnäytetyössä pyrittiin tuottamaan ratsastuskouluille asiakkuushallinnan kehittämisopas, jonka avulla yritykset pystyvät parantamaan asiakassitoutumista ja asiakaskannattavuuttaan. Laurea Ammattikorkeakoulun vuonna 2007 tuottama Kasvava hevosala -tutkimus, Suomen Ratsastajainliitto ry ja opinnäytettä varten tehdyt yrityshaastattelut tukivat väitettä, että ratsastuskoulujen on menestyäkseen kehitettävä asiakasosaamistaan.

Asiakkuushallinta on kasvava trendi yritysmaailmassa ja sillä on osoitettu olevan positiivinen vaikutus yritysten menestykseen. Asiakassuhteita aktiivisesti hallinnoimalla niistä pyritään kehittämään kannattavia ja pitkäkestoisia.

Viitekehyksen aineisto kerättiin alan kirjallisuudesta ja sovitettiin ratsastuskoulun toimintaan sopivaksi. Työn perustelua ja ongelman todentamista varten käytettiin menetelmänä laadullisia haastatteluita.

Työ rajattiin ratsastuskoulun nykyisiin asiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen, sillä uusasiakashankinta ei ole yrityksille taloudellisesti järkevää ennen nykyisen asiakaskannattavuuden nostamista.

Opinnäytetyönä syntynyt opas on kohderyhmälle helppolukuinen, se sisältää runsaasti konkreettisia esimerkkejä ja sen ohjauksella ratsastuskoulun asiakkuushallintaa on mahdollista kehittää.

Avainsanat: asiakkuushallinta, asiakaskannattavuus, sitoutuminen, hevosala, ratsastuskoulu

HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Business Administration
Program Division: Marketing and Logistics
Title: Developing customer retention management in riding school.
Development tutorial.
Author: Sanna Koivusalo
Year: 2009
Number of pages: 31 + 28

Abstract:

The purpose of this thesis was to produce a development tutorial of customer retention management for riding schools which will help them to enhance their customer commitment and customer profitability. Interviews carried out for this thesis and previous studies support the view that riding schools need to improve their customer expertise to succeed.

The methodology chosen for this thesis was qualitative research. Two riding schools and the member organisation of Finnish riding schools were selected to rationalize the need for the tutorial. Open interviews were used as part of the research methodology. Context material was collected from the literature of customer retention management and then adapted for the suitability of riding schools.

A result of this thesis was a development tutorial of customer retention management which is easy to read for the target group and plenty of concrete examples was created. Using the development tutorial will aid riding schools in their approach to customer retention and assist strategies for increasing their business.

Keywords: customer retention management, customer profitability, commitment, riding school.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn esittely	2
1.2	Tarkoitus	2
1.3	Aihealueen määrittely	3
2	TYÖN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU	4
2.1	Käytetty lähdemateriaali	4
2.2	Työn rajaukset ja rakenne	5
2.3	Aiheen merkitys kohderyhmälle	6
3	HEVOSALA SUOMESSA	7
3.1	Ratsastusyritysten nykytilanne	8
3.2	Ratsastusyritysten kehitysnäkymät	8
4	ASIAKKUUSHALLINTA	9
4.1	Asiakassuhdemarkkinointi	10
4.2	Asiakastyytyväisyys	11
4.3	Asiakasuskollisuudesta asiakkuuden lujuuteen	12
4.3.1	Uskollisuuden syntyminen	13
4.3.2	Uskollisuuden arvioiminen	13
5	ASIAKKUUSHALLINNAN MÄÄRITELMÄ	14
5.1	Asiakkuuden elinkaari	15
5.1.1	Elinkaaren vaiheet	15
5.1.2	Asiakkuuden päättymisen	16
5.2	Asiakaskannattavuus	17
6	ASIAKKUUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN	19
6.1	Käytännön toimet	20
6.2	Asiakassegmenttien määrittely	21
6.3	Asiakaskannattavuuden parantaminen	23
6.3.1	Asiakaslujuuden merkitys	24
6.3.2	Kannattavuuden parantamistoimet	24
6.4	CRM-järjestelmät	25
6.4.1	Osaamisen merkitys	26
6.4.2	Kontaktikanavat	26
7	PROSESSIN ARVIOINTI	27
7.1	Oma työskentely	27
7.2	Menetelmien ja työtapojen esittely	28

7.3	Tulosten arviointi	29
7.4	Pohdinta	29
LÄHTEET		31
LIITTEET		

Liite 1: Paranna kannattavuutta asiakkuuksia hallitsemalla

Liite 2: Haastattelukysymyksen ratsastuskouluyrittäjille

Liite 3: Haastattelukysymykset Suomen Ratsastajainliitto ry:lle

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihetta miettiessäni oli hevosharrastukseni johdosta itsestäänselvää, että paneudun johonkin hevosalan lukuisista liiketoiminnallisista ongelmista. Erityisesti haaveeni oman ratsastuskoulun perustamisesta motivoi minua perehtymään ratsastusyritysten kannattavuuden nostamiseen nykyisestä alhaisesta tasosta.

Hevosala kokonaisuudessaan ei nauti suurta yhteiskunnallista arvostusta, sillä toiminnan aiheuttamat suurehkot ympäristörasitukset eivät ole tasapainossa pienen tuoton kanssa. Kunnilla ei ole tästä johtuen suuria intressejä alueilleen pyrkiviä ratsastuskouluja kohtaan ja hevosenpidosta on tehtykin monissa suurissa kunnissa ja kaupungeissa hankalaa.

On yrittäjistä kiinni, tukehtuuko ala säädösten alle vai kehitetäänkö toiminta sille tasolle, että arvostus nousee. Ratsastuskoulujen toiminnan tehostaminen vaatii kustannustehokkaampia ja samalla ekologisempia ratkaisuja sekä tulotason parantamista. Opinnäytteessäni olen perehtynyt jälkimmäiseen, sillä toiminnan kehittäminen pitkällä tähtäimellä edellyttää vakaata taloutta.

On myös huolestuttavaa, että useimpien Suomen ratsastuskoulujen hintataso on pysynyt lähes samana viimeiset 10-15 vuotta, vaikka yleinen hintataso on noussut reippaasti elintason kohoamisen myötä. Valitettavan monelta yrittäjältä puuttuu sellainen liiketoiminnallinen osaaminen, jonka avulla yritysten toimintaa ja sitä myötä hintatasoa voitaisiin kehittää muuttuvan ympäristön mukana.

Tunnelin päässä näkyy vähän valoa, sillä markkinoille on enenevässä määrin alkanut ilmestyä ratsastuskouluja, joissa liiketoimintaosaaminen on kohdallaan ja toiminta on kannattavaa. Suurin osa kaikista markkinoilla olevista yrityksistä tuottaa palveluita kuitenkin niin halvalla, ettei osaava vähemmistö pysty pyytämään palveluistaan kovin kannattavaa hintaa. Opinnäytetyölläni haluan osaltani pienentää yrittäjäenemmistön osaamisvajetta niin, että koko ratsastuskouluala voidaan ennenpitkää nostaa pois kannattavuuskuopastaan.

1.1 Työn esittely

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, eli olen kirjoittanut ratsastuskoulujen käyttöön tarkoitetun asiakkuushallinnan kehittämisoppaan, minkä lisäksi olen tuottanut siitä opinnäytetyöraportin. Opinnäytteen aihe on asiakkuushallinnan kehittäminen, minkä on vuonna 2007 tehdyssä Kasvava hevosala -tutkimuksessa todettu olevan yksi keskeisimmistä kehittämisalueista koko hevosalalla (Pussinen & Korhonen & Pölönen & Varkia 2007, 35). Myös ratsastuskoulujen yhteiseltä jäsenliitolta Suomen Ratsastajainliitto ry:ltä saamani kanta on, että asiakkuushallinnan koulutukselle voisi olla ratsastuskouluissa tarvetta (Kivilohkare 2009). Aiempaa kirjallisuutta, jossa keskitytään nimenomaan ratsastuskoulun kaltaisen yrityksen nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen ei tietääkseni ole.

Opinnäytetyöraportin viitekehykseen olen koonnut asiakkuushallinnan ja sen kehittämisen teoriaa. Näkökulmana on kannattavuus ja sen parantaminen kalliin palvelun yrityksessä, joten viitekehyksessä paneudutaan erityisesti asiakaskannattavuuteen ja sen nostamista edistäviin asiakkuushallinnan keinoihin. Kehittämisoppaassa muunnan tätä teoriaa ratsastuskoulun toiminnan kehittämisoheiksi. Oppaassa myös selkiytän käyttämäni asiakkuushallinnan teoriaa runsain esimerkein, jotta tekstiä on helppo lukea ja soveltaa omaan toimintaan sellaisenkin, jolla ei ole kaupallista koulutusta.

1.2 Tarkoitus

Opinnäytteen tarkoitus on vähentää ratsastuskouluyrittäjien osaamisvajetta alueella, jonka on tutkimuksissa ja Suomen Ratsastajainliiton mukaan todettu olevan yksi tärkeimmistä kehittämisalueista ratsastuskouluissa. Perimmäinen tarkoitus on näin auttaa yrittäjiä kehittämään yritystensä toimintaa kannattavammaksi.

Suomen Ratsastajainliitto ry valvoo ja auttaa jäsenyrityksiään toiminnassaan. Liiton edustajan haastattelun mukaan suurimmat avuntarvitsijat eivät kuitenkaan ota osaa liiton järjestämiin koulutustilaisuuksiin, eivätkä ilmeisesti ole järin kiinnostuneita muistakaan koulutusmahdollisuuksista. Ratkaisu tähän ongelmaan voisikin olla yrittäjien helposti saataville tuotettava helppolukuinen ja konkreettinen opiskelumateriaali, johon he pystyvät perehtymään esimerkiksi omalla kotikoneellaan.

1.3 Aihealueen määrittely

Opinnäytteeni käsittelee ratsastuskoulun asiakkuushallinnan kehittämistä tavoitteenaan asiakaskannattavuuden parantuminen asiakkaiden sitoutumista lisäämällä. Näkökulma on nykyisten asiakkuuksien parantamisessa, sillä ratsastuskoulujen on saatava niistä nykyistä parempi kate pystyäkseen toimimaan kannattavasti. Ratsastuskoulujen asiakasmäärät vaihtelevat tallin koosta riippuen noin 200-300 viikoittaisen asiakkaan välillä.

Asiakasmääriä ei ole kustannustehokkaasti mahdollista kasvattaa, joten kannattavuutta on yritettävä parantaa nostamalla nykyisistä asiakkaista saatavaa tuloa. Se ei onnistu ilman asiakkuushallinnan osaamista.

Hevosalalle ei ole tehty kattavaa asiakkuushallinnan kehittämiseen liittyvää ohjeistusta lukuunottamatta Hämeen ammattikorkeakoulun tuottamaa suppeahkoa Hevosyrityksen Tietopaketit -sarjaa. Siinä keskitytään kuitenkin lähinnä hevosalan yrityksen uusasiakashankintaan ja vain hyvin pintapuolisesti nykyisten asiakkaiden sitouttamiseen. Pelkästään ratsastusyritystä koskevaa materiaalia ei ole, vaikka esimerkiksi hevoskasvattajan ja ratsastuskoulun asiakkaiden tarpeet poikkeavat toisistaan hyvin paljon.

Maatalouden yrityskehittämiseen on saatavilla Pro Agrian tuottamaa kirjallisuutta, kuten kirjat Yrittämällä tuloksiin ja Laatu työllä tuloksiin. Ne ovat sisällöltään kuitenkin vielä ympäripyöreämpiä, sillä ohjeet on pyritty sovittamaan käyviksi niin sikalaan kuin elämysmatkailua tarjoavaan yritykseen.

Asiakkuushallinnasta on olemassa runsaasti kirjallisuutta. Sen ongelmana kohderyhmään ja alaan nähden kuitenkin on, että suurin osa siitä keskittyy B to B -yrityksiin ja yrityksiin, joissa toiminnan kannattavuutta on mahdollista ja suotavaa kehittää asiakasmääriä lisäämällä. Lisäksi kuluttajille myyvän yrityksen asiakkuushallinnan kehittämistä käsittelevä kirjallisuus puuttuu useimmiten teollisuusyritysten liiketoimintamalleihin palveluyritysten sijasta. Ratsastusyritykset siis poikkeavat toiminnaltaan merkittävästi asiakkuushallinnan kirjallisuudessa käsitellyistä yrityksistä.

Toisekseen asiakkuushallinnan kirjallisuus on vaikeasti luettavaa sellaiselle, joka ei ole opiskellut kaupallista alaa. Suurimmalla osalla ratsastuskouluyrittäjistä ei ole sellaista koulutusta, mitä vaaditaan jo pelkästään kirjallisuudessa esiintyvän käsitteistön ymmärtämiseen. Näin ollen yrittäjien on vaikea yrittää soveltaa ohjeita omassa

toiminnassaan. Lisäksi kirjallisuuden runsaudesta johtuen oikean materiaalin löytäminen ei ole helppoa, sillä etsintä vaatii oikeiden hakusanojen tuntemista.

Suomen Ratsastajainliiton mukaan ratsastuskouluilla on tarvetta asiakkuushallinnan kehittämiseen liittyvälle materiaalille (Kivilohkare 2009). Aiheesta on kirjoitettu vähän, eikä tarpeeksi spesifisti. Ratsastajainliitto järjestää vuosittain yrittäjille koulutuspäivän alalle ajankohtaiseksi katsomastaan aiheesta ja ratsastuskouluille suunnattu asiakkuushallinnan opastus olisi tervetullut aihe koulutukseen (Kivilohkare 2009).

2 TYÖN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU

Opinnäytteen ideana on tarjota lähes sellaisenaan sovellettavaa tietoa ratsastuskoulun asiakkuushallinnan kehittämiseen. Tavoitteena on auttaa yrityksiä parantamaan asiakkaiden sitoutumista ja sitä kautta asiakaskannattavuuttaan. Työssä pidän lähtökohtana asiakaskannattavuuden parantamista tuottamalla asiakkaalle parempaa arvoa tarjoamalla sopivampia ja myös isompikatteisia palveluita, jolloin asiakkaalta saadaan enemmän resursseja yrityksen käyttöön.

Ohjeistuksella pyritään nostamaan kaikkien ratsastuskoulujen toiminta tasolle, joka mahdollistaa kannattavan ja jopa voitollisen liiketoiminnan. Pääasiallinen kohderyhmä ovat suurimmat avuntarvitsijat, eli ratsastuskoulut, joilla ei ole toiminnan kehittämistä ja kannattavuutta ajatellen tarpeeksi liiketoiminnallista osaamista. Opinnäytteessä pyritään kuitenkin perehtymään ratsastuskoulujen kehitykselle tärkeisiin aiheisiin niin kattavasti, että osaavatkin yritykset saavat siitä uusia ideoita toiminnan kehittämiseen.

2.1 Käytetty lähdemateriaali

Opinnäytteen viitekehykseen olen kerännyt useista asiakkuushallinnan kirjallisuuslähteistä sellaista teoriaa, joka soveltuu kalliin palvelun yrityksen toimintaan. Näkökulma on yrityksen kannattavuuden parantamisessa asiakaskannattavuutta lisäämällä, joten viitekehyksen lähdemateriaali on joko suoraan tai välillisesti asiakaskannattavuutta koskevaa.

Hevos- ja ratsastusala koskevia tietoja olen kerännyt Suomen Ratsastajainliitolta ja Laurea Ammattikorkeakoulun Kasvava Hevosala -tutkimuksesta, jossa tutkittiin laajasti hevosalan nykytilannetta ja kehitysnäkymiä. Olen myös haastatellut Suomen Ratsastajainliitto ry:n tallivastaavaa, joka on suoraan tekemisissä liiton jäsenyritysten kanssa ja osasi kertoa koko alan nykytilanteesta ja heikkouksista. Tärkein tallivastaavalta hakemani tieto oli, että yrityksissä on iso osaamisvaje asiakkuushallinnan alueella ja asiakkuushallinnan materiaalille on yrityksissä tarvetta Ratsastajainliiton näkemyksen mukaan.

Lisäksi haastattelin kahta ratsastuskouluyrittäjää, joilta saamaani haastattelumateriaalia en suoraan käyttänyt lähteenä. Otoksen valitsin tallien hintatason ja maineen perusteella toisen edustaessa kannattavuuden ja asiakkuushallinnan näkökulmasta Uudenmaan huonoimpia ja toisen parhaimpia ratsastuskouluja. Heiltä saamani materiaali tuki olettamustani siitä, että yrittäjien asiakkuushallinnan osaamisella on suuri merkitys ratsastuskoulun menestymiseen.

2.2 Työn rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa yrityksen nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon, mutta sivutaan myös asiakkuuden alkamista ja varsinkin onnistunutta päättämistä. Uusiasiakashankinta on kokonaan oma, laaja aiheensa, joten siihen ei tässä opinnäytteessä paneuduta mainintaa lukuunottamatta.

Yrityksen kannattavuutta voidaan nostaa joko asiakaskohtaista tuottoa tai asiakasmäärää lisäämällä. Ratsastuskouluilla asiakasmäärän katto tulee vastaan paljon nopeammin, kuin esimerkiksi kuntosaleilla. Siksi asiakaskohtaiset kulut ovat ratsastuskoulussa paljon kuntosalia suuremmat. Tällä hetkellä asiakkaasta saatava tulo ei vastaa siitä syntyviä kuluja, joten asiakaskannattavuutta on nostettava ennen asiakasmäärän kasvattamista. Tästäkin syystä näkökulma on nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä.

Opinnäytetyö etenee niin, että aluksi olen määritellyt työn tarkoituksen ja tavoitteet, käytetyt lähteet, rajaukset ja merkityksen työn kohderyhmälle. Ratsastusalan esittelyn jälkeen seuraa viitekehys, jossa olen paneutunut asiakkuushallinnan teoriaan.

Viitekehityksen ja alaa koskevan tiedon pohjalta olen laatinut työn toiminnallisen osan, eli asiakkuushallinnan kehittämisoppaan ratsastuskouluille. Oppaassa olen pyrkinyt tiivistämään helppolukuisesti kaiken olennaisen asiakkuushallinnan tiedon, jota soveltamalla yrittäjä voi kehittää ratsastuskoulun asiakkuushallintaa ja sitä myötä kannattavuutta. Opinnäytetyöraportin lopuksi olen arvioinut työn onnistumista, prosessin kulkua ja omaa kehittymistäni.

2.3 Aiheen merkitys kohderyhmälle

Ratsastuskoulut ovat useimmiten yhden ihmisen tai pariskunnan harrastuksen jatkeeksi syntyneitä yrityksiä. Yrittäjän koulutus on tavallisesti hevosiin liittyvä, kuten ratsastuksenopettaja tai hevosenhoitaja. Vasta viime vuosina alalle on tullut toimijoita, joilla on takanaan paitsi hevosalan, myös liiketoiminnan alan asiantuntijuutta.

Harrastuksen jatkeena toimivat ratsastuskoulut ovat usein aloittaneet hataralta pohjalta, koska yrittäjillä ei ole ollut tarvittavaa osaamista tuottaa tarpeeksi realistisia ja tarkkoja liiketoimintasuunnitelmia. Taloudellisen ja kaupallisen osaamisvajeen takia yritykset ”kitkuttavat” eteenpäin pahimmassa tapauksessa koko elinikänsä, koska toiminta on aloitettu epärealistisilla ratkaisuilla, eikä sitä ole osattu kehittää.

Asiakkuushallinta on tullut jäädäkseen yritysmaailmassa (Mäntyneva 2003, alkusanat). On alettu ajattelemaan, että asiakas on yrityksen määräävä sidostekijä, sillä yrityksen kaikki tulo on asiakkaalta peräisin (Lehtinen 2004, 11). Tästä syystä asiakkuushallinnan osaamisen kehittäminen ja toimintaan soveltaminen auttavat varsinkin kouluttamatonta talliyrittäjää todella paljon, sillä ilman onnistunutta asiakkuushallintaa ei ole pian enää toimintaa, mitä kehittää myös muilta osin.

Asiantuntevammille yrittäjille opinnäyte toimii vähintään kertauksena ja eräänlaisena muistilistana, mutta tuo varmasti myös uusia ideoita, joilla kehittää omaa osaamistaan. Tärkeintä on kuitenkin kehittää yrittäjien enemmistön osaamisvajetta, jottei heidän liiketoimintansa hidastaisi alan kehitystä.

3 HEVOSALA SUOMESSA

Vuonna 2005 Suomessa laskettiin olevan noin 15 000 tallia. Laurea-ammattikorkeakoulun Kasvava hevosala -raportissa tallien lukumäärän arvioidaan vuonna 2012 nousevan lähes 17 000 harraste- ja yritystalliin. (Pussinen ym. 2007, 15.) Yritystallien kasvu on ollut viime vuosina noin 100 tallia vuodessa ja tulevaisuudessa yrityksiä arvioidaan perustettavan vieläkin nopeampaa, noin 100–200 tallin vuosivauhtia. Hevosala on kasvusuuntainen, sillä uusia yrityksiä syntyy enemmän kuin vanhoja lopettaa toimintaansa. (Pussinen ym. 2007, 22, 26.)

Yli 60 prosenttia nykyään toimivista hevosalan yrityksistä on perustettu 1980- ja 1990-luvuilla. Varsinaisesti alan kasvu on lähtenyt käyntiin 1990- ja 2000-lukujen aikana. Liiketoimintaan siirrytään useimmiten harrastuksen kautta, mikä tukee väitettä, että hevosalan yrittäjyyden kannustimena ovat yleensä muut kuin taloudelliset tekijät. (Pussinen ym. 2007, 19, 22.) Tyypillisesti yritystallit ovat pienyrityksiä, joiden toiminnasta vastaa yrittäjä yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa. Ympäri vuoden päätoimisesti palkattuja työntekijöitä ei ole kuin joka neljännellä yrityksellä ja suurin osa talleista työllistää kerrallaan yhdestä kahteen työntekijää. (Pussinen ym. 2007, 53.) Työmäärään nähden tämä on vähän, joten voidaan olettaa, ettei yrityksillä ole tarpeeksi resursseja palkata lisää työvoimaa.

Arvion mukaan hevosala ja sen muut toimintasektorit, kuten kilpailu- ja pelitoiminta, rehutuotanto, eläinlääkintä sekä kengityspalvelut, työllistivät vuonna 2005 yli 15 000 ihmistä (Pussinen ym. 2007, 53). Ennenkaikkea kasvava hevosala nähdään maaseudun elinkeinojen monipuolistajana ja kehittäjänä.

Lisääntyvä hevosmäärä tarjoaa uusia mahdollisuuksia eri aloille, sillä maantalousyrittäjille on kysyntää esimerkiksi rehuntuottajina, laidunten vuokraajina sekä lantahuollon hoitajina ja talliyrittysten fyysinen toimintaympäristö tarvitsee metalli- ja rakennusalan osaajia (Pussinen ym. 2007, 48). Hevosala lisää myös maaseudun ja kaupungin välistä vuorovaikutusta harrastuksen, urheilun sekä turismin kautta, ja monet alan yrittäjät, kuten ratsastuskoulut, harjoittavat yhteiskunnallisesti arvokasta nuorisotyötä tarjoamalla nuorille harrastusmahdollisuuksia (Pussinen ym. 2007, 68).

3.1 Ratsastusyritysten nykytilanne

Ratsastusyritykset tarjoavat asiakkailleen ratsastusopetusta tavallisesti yrityksen omilla hevosilla. Asiakkuus on useimmiten jäsenyysmuotoista kuten esimerkiksi kuntosaleilla, eli asiakas sitoutuu käyttämään yrityksen palveluita tietyn ajan.

Ratsastustuntien pidon ilmoitti päätoimintamuodokseen Kasvava hevosala -tutkimuksen kyselyyn vastanneista yrityställeista 26 prosenttia. Muusta hevosalasta poiketen useimmat yritykset sijaitsevat kaupunkien läheisyydessä, sillä viidesosa ratsastuställeista sijaitsee kaupunkitaajamissa ollakseen lähellä asiakasta. (Pussinen ym. 2007, 32.)

Suurin osa toimialan yrityksistä on vielä nuoria, sillä yli 50 prosenttia yrittäjistä on aloittanut liiketoimintansa vuoden 1996 jälkeen. Liikevaihdon mediaani ratsastusyrityksillä on 59 000 euroa ja neljänneksellä yrityksistä se ylittää 75 000 euroa. Toimintaympäristön investointien mediaani yrityksillä on viiden vuoden ajanjaksolla 37 000 euroa, mutta joka neljännellä yrityksellä kustannukset ovat nousseet yli 142 000 euroon. Summa on suurempi kuin keskimäärin hevosalan yrityksillä, koska toiminta edellyttää hevostallien lisäksi suuret opetustilat, kuten kentän ja maneesin ratsastustuntien pitoon ja tavallisesti myös sosiaalitiloja. (Pussinen ym. 2007, 32-33.)

3.2 Ratsastusyritysten kehitysnäkymät

Viimeisen 15 vuoden aikana ratsastusta harrastavien määrä on tuplaantunut sen ollessa nykyään arviolta 150 000 (Kansallinen liikuntatutkimus 2006, ref. Pussinen ym. 2007, 34; Tietoa ja tilastoja ratsastuksesta 2008). Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan 57 000 aikuista haluaisi aloittaa ratsastuksen, mikä merkitsee alalla olevan kasvupotentiaalia. (Pussinen ym. 2007, 34.) Ratsastusyritysten vahvuuksia ovatkin kiinnostuksen kasvu ja uudet asiakasryhmät. Yritysten haasteina ovat tulevaisuudessa muunmuassa ympäristökysymykset ja maankäyttö, koska ratsastusyritys toimintoineen vaatii paljon maa-alaa ja suuria rakennuksia. Myös laadukkaiden ja turvallisten olosuhteiden luominen niin asiakkaiden viihtyvyyden, kuin hevosten hyvinvoinnin parantamiseksi on ratsastusyritysten suuria haasteita.

Erityisiä kehityskohteita ratsastusyrityksissä ovat tuotekehitys sekä maankäyttöä ja logistiikkaa tehostavat investoinnit. Hevostaitojen lisäksi ratsastusyritystenkin on

tulevaisuudessa toiminnan kasvaessa ja kilpailun lisääntyessä laajennettava osaamistaan yrityksen johtamiseen, laadun kehittämiseen ja asiakkaiden hallintaan. (Pussinen ym. 2007, 34-35.)

4 ASIAKKUUSHALLINTA

Tuotteiden samankaltaisuus ja siirtyminen kohti todella kovaa kilpailua asettavat useimmille aloille suuria paineita kehittää toimintaansa (Lehtinen 2004, 11, 221).

Internetin yleistymisen myötä asiakkaista on tullut entistä tietoisempia ja vaativampia: jo vuosituhaten vaihteen jälkeen alalla kuin alalla asiakkaiden ostouskollisuus on alle 50 prosentissa, kun vielä 1990-luvun puolivälin paikkeilla vastaava luku oli 80 prosenttia (Korkeamäki & Lindström & Ryhänen & Saukkonen & Selinheimo 2002, 127).

Markkinointitoimenpiteisiin käytetään edellä mainituista syistä entistä suurempia summia, mikä tarkoittaa uuden asiakkaan hankinnan tulevan yritykselle yhä kalliimmaksi.

Yrityksille onkin jo paljon edullisempaa pyrkiä pitämään yllä nykyistä asiakkuutta uuden asiakkaan hankinnan sijasta, ja näin saada paras hyöty kustakin asiakkaasta pitkän asiakassuhteen myötä. Koska yritys tuntee nykyisen asiakkaansa, on markkinoinnin kohdennus hänelle tehokkaampaa, helpompaa ja niiden ansiosta jopa viidestä kuuteen kertaa halvempaa kuin uudelle, tuntemattomalle asiakkaalle. (Korkeamäki ym. 2002, 127; Grönroos 2000, 183.)

Pitkien, kannattavien asiakkuuksien luominen on siis yrityksille menestymisen kannalta keskeistä, mutta entistä vaikeampaa. Ratkaisu ongelmaan kuitenkin on: asiakaslähtöisillä liiketoimintamalleilla luodaan pohja kasvulle (Storbacka 2005, 41). Asiakkuuksiin suhtaudutaan vielä liian kevyesti, vaikka on selvää, että ilman asiakkaita yritys ei saa käyttöönsä mitään muitakaan resursseja (Storbacka 2005, 36; Lehtinen 2004, 11).

Hyvät asiakkuustrategiat ja tehokas panostus oikeisiin asiakkuuksiin edellyttävät yritykseltä kykyä sopeutua asiakkaiden tilanteisiin, eli yrityksen on pystyttävä arvioimaan itseään ulkopuolelta eikä sisältä kuten totuttua (Lehtinen 2004, 12, 187). Onnistuakseen

tässä yrityksessä on oltava asiakkuusosaamista, joka parhaiten tunnetaan nimellä asiakassuhdemarkkinointi tai laajemmin asiakkuushallinta.

4.1 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi määritellään Korkeamäen, Lindströmin, Ryhäsen, Saukkosen ja Selinheimon (2002, 126) mukaan olevan ”suunnitelmallista sekä tavoitteellista asiakassuhteiden hoitoa uusien asiakkaiden hankinnasta kannattavien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen”. Rope (2005, 587) puolestaan ottaa huomioon myös asiakkuuden elinkaaren, jolloin asiakassuhdemarkkinoinnista tulee ”erilaista viesti- ja asiasisällöllistä lähestymistä eri asiakassuhteen vaiheessa oleviin kohdeasiakkaisiin”. Suhdeajattelussa tuotteita pidetään arvon mahdollistajina, jolloin pääpaino on itse tuotteen sijasta asiakkaan arvontuontiprosessissa (Grönroos 2000, 53).

Tällainen asiakaslähtöinen liiketoiminta pitää asiakasta yrityksen kaiken liiketoiminnan lähtökohtana. Asiakkuus on vuorovaikutusta eli dialogia yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaalle pyritään tuottamaan arvoa, ja tällä tavalla saada vastaavasti asiakas tuottamaan sitä yritykselle. (Korkeamäki ym. 2002, 125.) Tässäkin pitää kuitenkin paikkansa kultaisen keskitien sääntö: On yritykselle kannattamatonta tuottaa liian suurta arvoa asiakkaalle, jos tämä ei ole valmis maksamaan siitä (Storbacka 2005, 216). Asiakassuhdemarkkinoinnissa yrityksen markkinointitoimien painotus on nykyisten asiakkuuksien ylläpidossa ja kehittämisessä, vaikka uusien asiakkuuksien hankintaakaan ei unohdeta (Korkeamäki ym. 2002, 126).

Asiakkaan valta markkinoilla on lisääntynyt siinä määrin, että tästä on tullut pelkän käyttäjän sijasta myös päättäjä ja sen mukaisesti hän haluaa kohdeltavan itseään yksilöllisesti (Lehtinen 2004, 177). Yrityksiltä tämä vaatii asiakkaan mieltymysten mukaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamista oikeiden markkinointikanavien kautta oikeaan aikaan (Korkeamäki ym. 2002, 127-128). Näihin toimiin tarvittavien asiakastietojen kerääminen ei tapahdu hetkessä, sillä hyvä asiakastuntemus edellyttää pitkäaikaista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakassuhdemarkkinoinnissa pyritään juuri tähän pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, jolloin yritys pystyy yhä enemmän asiakkaasta oppiessaan tarjoamaan tälle entistä ainutlaatuisempia ja yksilöllisempiä ratkaisuja (Korkeamäki ym. 2002, 128).

Asiakassuhdemarkkinoinnin eli CRM:n tultua muotisanaksi IT-ala omaksui sen nopeasti, mikä käynnisti lukuisten CRM-ohjelmien kehittelyn. Vaikka kyse on yrityksen ajattelutavasta, käsite tarkoittaa monen mielestä edelleen pelkkää tietokoneohjelmaa. Siksi monet CRM-hankkeet epäonnistuvat, kun ajattelua ei osata implementoida organisaatioon oikein. (Lehtinen 2004, 18-20.)

Nykyisellään asiakassuhdemarkkinointi pyrkii asiakaslähtöisen organisaation kehittämiseen, jossa asiakkaalle luodaan lisäarvoa osallistamalla tämä prosessiin jollain tavoin (Lehtinen 2004, 20). Perustana tälle arvонуonnille tulisi olla asiakassuhdeluokitus, eli eri asiakkuuden vaiheissa oleviin asiakkaisiin kohdistetaan toimintaa ja viestintää eri intensiteetillä (Rope 2005, 588). Tavoitteena yrityksen ja asiakkaan välillä on kumppanuussuhde, jossa osapuolet tekevät yhteistyötä keskenään sujuvasti ja mielellään. (Lehtinen 2004, 20).

4.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden sitoutuminen on monille yrityksille iso kysymysmerkki aiheen subjektiivisuuden takia, sillä se rakentuu suureksi osaksi asiakkaan omasta mielipiteestä asiakkuutta kohtaan (Lehtinen 2004, 135). Asiakkuusajattelussa on tutkittu tätä yritysten toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittistä osa-aluetta vasta 1980-luvulta lähtien, jolloin asiakastyytyväisyysajattelu nousi pinnalle (Storbacka 2005, 129).

Asiakkaan sitoutumisen aste ei ole koskaan tasainen, vaan jokainen odottamaton tai muuten merkittävä tapahtuma asiakkuudessa joko lähentää tai loitontaa asiakasta yritykseen nähden (Mattinen 2006, 87). Yrityksen onkin jatkuvasti tehtävä työtä paitsi minimoidakseen tyytymättömyyttä aiheuttavat tapahtumat, myös luodakseen tyytyväisyyttä lisääviä tapahtumia, sillä vain riittävän asiakastyytyväisyyden ylläpitoon pystyvät yritykset voivat kasvaa (Rope 2005, 568; Storbacka 2005, 35).

Rope esittää, että asiakas on paljon laajempi käsite kuin jo ostanut asiakas. Tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä voi syntyä yritystä kohtaan jo ennen kuin asiakas on ostanut tai edes ollut yhteydessä yrityksen edustajaan. Riittää, kun kuluttaja pääsee kosketuksiin jonkun yrityksen kontaktipinnan kanssa. (Rope 2005, 536-537.) Siksi yrityksen on tärkeää pyrkiä kaikissa asiakasrajapinnoissaan vähintään minimoimaan tyytymättömyystekijät, sillä juuri ne painavat vaa'assa eniten. Keinona voidaan käyttää toiminnan osittaista vakiointia, eli

tasalaatuistaa toiminta varsinkin niillä osa-alueilla, joiden toimimattomuus aiheuttaa tyytymättömyyttä. Yrityksen ei kuitenkaan kannata vakioda koko prosessia, sillä se ei joustamattomuutensa takia anna mahdollisuutta tuottaa asiakkaalle positiivisia yllätyksiä. (Rope 2005, 559-569.)

Asiakkaan tyytyväisyysaste muodostuu asiakkaan odotuksista, jotka peilautuvat tämän kokemuksiin (Rope 2005, 538). Yritys voi vaikuttaa molempiin itselleen edullisesti antamalla asiakkaalle realistista tietoa itsestään ja toimimalla sen mukaisesti. Näin yritys pystyy täyttämään asiakkaan minimiodotukset ilman, että asiakas lukuisten positiivisten yllätysten seurauksena odottaa seuraavasta kerrasta enemmän, kuin mitä yrityksen on edes toimintansa mukaista toteuttaa. Kuitenkin kilpailukyvyn ylläpitämiseksi asiakkaalle on tarpeen vaatiessa järjestettävä myös positiivisia yllätyksiä, sillä ne vahvistavat asiakassuhdetta. (Rope 2005, 544-546.)

4.3 Asiakasuskollisuudesta asiakkuuden lujuteen

Vaikka asiakkaan tyytyväisyys on minimiedellytys asiakkuuden jatkumiselle, voi tyytyväinenkin asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa esimerkiksi saadessaan paremman tarjouksen toiselta yritykseltä. Tyytyväinen asiakas ei ole siis automaattisesti uskollinen saati yritykseen sitoutunut asiakas. Pystyäkseen kasvattamaan asiakkaan sitoutumista ja asiakkuuden kestoa yrityksen tulisi panostaa paitsi asiakastyytyväisyyteen, myös asiakkaan säilyttämiseen liittyviin toimiin, kuten asiakaspalveluun. (Mäntyneva 2003, 23, 68.)

Asiakasuskollisuutta pidetään suoraan verrannollisena yrityksen menestyksen kanssa, mutta määritelmä on vajavainen, sillä uskollisuus ottaa yleensä huomioon vain emotionaaliset syyt (Storbacka 2005, 130; Lehtinen 2004, 25). Uskollisuuden sijasta nykyään puhutaankin asiakkuuden lujuudesta, joka tunnesyiden lisäksi sisältää aina asiakkuuden rationaaliset syyt ja jopa pakon (Lehtinen 2004, 25).

Ylikoski (1999, 183) esittää, että ”uskollinen asiakas on toisinaan valmis maksamaan palvelusta korkeamman hinnan”. Samaan väitteeseen yhtyy myös Lehtinen (2004, 25) lisäten, että asiakas myös ostaa enemmän ollessaan sitoutunut. Tähän on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, sillä pitkällä aikavälillä yrityksen on oltava hintakilpailukykyinen (Storbacka 2005, 130).

Muita lujasta asiakassuhteesta yritykselle koituvia hyötyjä ovat asiakkaan kokeman vaihtamiskynnyksen kilpailijalle kasvaminen, parempi asiakaspysyvyys asiakaskunnan kiertonopeuden laskiessa ja myönteiset huhut, eli yrityksen ulkopuolelle kantautuvat tarinat onnistuneista asiakkuuksista (Lehtinen 2004, 25). Lisäksi asiakasuskollisuus vahvistaa hyvinvointia yritysten sisällä, jolloin yrityksen on mahdollista uudistua jatkuvasti ja parantaa tehokkuuttaan (Storbacka 2005, 130). Toisaalta menetetty asiakassuhde käy yritykselle kalliiksi uuden asiakkaan korkeiden hankintakustannusten, menetettyjen tulojen ja asiakkaan yrityksen ulkopuolelle kertoman kielteisen tarinan takia (Lehtinen 2004, 26).

4.3.1 Uskollisuuden syntyminen

Kirjassaan Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen Lehtinen (2004, 32-33) esittelee asiakkuuden 9E-mallin, jossa jokaisen ulottuvuuden toteutuessa asiakasta tyydyttävästi syntyy sitoutumista yritykseen. Suomennettuna näitä ovat etiikka, estetiikka, tunne, tarinat, energia, oppiminen, innostuneisuus, talous ja tehokkuus. Tulevaisuudessa asiakas ostaa tunteita, tarinoita ja elämyksiä ja haluaa oppia ja osallistua (Lehtinen 2004, 110, 69). Ympäristökysymysten ohella yritysten eettinen toiminta nousee tärkeäksi kriteeriksi, mutta sen rinnalla palvelun hinnan ja prosessin tehokkuuden on edelleen säilyttävä kilpailukykyisenä (Lehtinen 2004, 91, 37).

Ylikoski määrittelee kolme asiakkaan sitoutumista edistävää konkreettista hyötyä, joita asiakas suhteesta parhaimmillaan saa: varmuutta, sosiaalisia hyötyjä ja erityiskohtelua. Asiakkaalla on varma olo, kun hän tuntee olonsa turvallisemmaksi kuin minkään muun yrityksen asiakkaana. Varsinkin asiantuntijapalveluissa ja kalliissa palveluissa varmuustekijän rooli on erittäin merkittävä. Sosiaalisia hyötyjä tulee molemminpuolisen tuntemisen kasvusta ja erityiskohteluksi voidaan laskea kaikkia asiakkaan kokemat taloudelliset hyödyt, joihin liittyvät rahan lisäksi säästetty aika ja hermot. (Ylikoski 1999, 184-185.)

4.3.2 Uskollisuuden arvioiminen

Asiakasuskollisuutta arvioidaan yleensä ostokäyttäytymisen perusteella: kuinka usein, kuinka säännöllisesti ja kuinka paljon asiakas ostaa tietyn ajanjakson aikana? Jonkinlaista uskollisuutta voidaan katsoa syntyneen, kun asiakas ostaa pitkällä aikavälillä toistuvasti

yrityksen palveluita. Todellista asiakasuskollisuutta tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon paitsi asiakassuhteen kesto ja ostojen keskittämissuhde, myös asiakkaan tunneside yritykseen. (Ylikoski 1999, 173, 176.)

Tunnesiteellä selittyvät uskollisuuden eri muodot, jotka Ylikoski erottelee jakamattomaan, jaettuun ja opportunistiseen uskollisuuteen. Asiakkaan jakamatonta uskollisuutta pääsee nauttimaan vain yksi alan yritys, kun taas jaetussa uskollisuudessa asiakas käyttää muutaman kilpailijan palveluita. (Ylikoski 1999, 174.) Nykyisessä ylitarjonnan yhteiskunnassa kuluttajista on tulossa opportunisteja, jotka ottavat yrityksistä itselleen parhaat hyödyt, mutta eivät ole erityisen uskollisia millekään näistä (Lehtinen 2004, 220; Ylikoski 1999, 174). Lisäksi asiakas saattaa poiketa uskollisuudesta joko tilapäisesti ostamalla palvelun poikkeuksellisesti joltain muulta yritykseltä tai lopullisesti siirtymällä kokonaan toisen yrityksen asiakkaaksi (Ylikoski 1999, 175).

Laajennettaessa uskollisuudesta asiakkuuden lujuuteen asiakkaat jaetaan vielä kolmeen muuhun ryhmään: hintakeskeisiin, rajoituksellisiin ja tunnesitoutuneisiin asiakkaisiin. Asiakassuhde voi siis säilyä lujana muistakin kuin tunnesyistä, sillä yritysten asiakkaina voi olla myös pelkkiä kustannussäästöjä tavoittelevia ja esimerkiksi sopimusten, vaihtoehtojen puutteen tai vain oman passiivisuuden takia yritykseen sidottuja asiakkaita. (Lehtinen 2004, 26.)

5 ASIAKKUUSHALLINNAN MÄÄRITELMÄ

Storbacka (2005, 45) painottaa arvonluontiprosessin luonnetta määritelmässään asiakkuudesta: ”Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille.” Vielä 1970-luvulla tuotteen tai palvelun arvon ajateltiin olevan jo olemassa silloin, kun sitä alettiin vaihtaa asiakkaan kanssa rahaksi tai vastaavaksi (Grönroos 2000, 47, 53). Asiakkuushallinta on siis kehittynyt merkittävästi niistä päivistä ja nykyisin sitä pidetään jo kiinteänä osana yrityksen liiketoimintaprosessia (Mäntyneva 2003, 34-35).

Yritykselle on asiakkuushallinnan menestymisen kannalta keskeistä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja ymmärtää niitä. Asiakkaansa hyvin tunteva yritys pystyy ennustamaan näiden ostokäyttäytymistä, toimimaan sen mukaan ja menestymään (Mäntyneva 2003, 15). Asiakkuushallinnan perimmäisenä tavoitteena onkin paremman asiakaskannan tuntemuksen kautta kasvattaa yrityksen kannattavuutta (Mäntyneva 2003, 33-34). Ensisijaisesti tähän pyritään tuloja lisäämällä, mutta yritys säästää myös kustannuksissa, kun se osaa kohdistaa oikean määrän panoksia oikeisiin asiakkaisiin (Mäntyneva 2003, 48; Korkeamäki ym. 2002, 127).

Asiakkuusajattelun tulisi ohjata yrityksen kaikkia toimia (Lehtinen 2004, 134-135), joten asiakkuushallinta pitäisi sovittaa kattamaan koko organisaatio. Tämä ei tietenkään käy hetkessä, mutta kyseessä onkin oppimisprosessi, josta yritys jatkuvasti käytännön kokemuksen kautta oppii lisää ja parantaa sen kautta kannattavuuttaan (Mäntyneva 2003, 34).

5.1 Asiakkuuden elinkaari

Yrityksen näkökulmasta tärkein asiakkuuden tavoite on saada asiakas sitoutumaan siinä määrin, että tämä ostaa yrityksen palveluita yhä uudelleen ja myös suosittelee niitä lähipiirilleen. Siksi yrityksen pitäisikin pystyä ns. kuljettamaan asiakkuutta sen erilaisissa vaiheissa, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. (Mäntyneva 2003, 18.)

Kuten ihmisillä ja tuotteilla, myös asiakkuuksilla on elinkaari: ne syntyvät, jalostuvat ja päättyvätkin jossain vaiheessa (Lehtinen 2004, 148). Asiakkuushallinnassa asiakkuutta ei ole ilman yrityksen panostusta, sillä se syntyy vasta, kun yritys toimillaan hankkii asiakkaan ja jalostuu yrityksen tehdessä sen haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Yrityksen on tunnistettava asiakkuuden eri vaiheissa olevat asiakkaat pystyäkseen kohdistamaan näihin toimia mahdollisimman tehokkaasti. (Mäntyneva 2003, 16, 22.)

5.1.1 Elinkaaren vaiheet

Kuten on aiemmin todettu, tietynlaista asiakkuutta syntyy jo ennen kuin asiakas on edes ostanut yritykseltä. Näitä yrityksen jonkun kontaktipinnan kanssa tekemisissä olleita ja

ostopotentialinsa näin ilmaiseita asiakkaita nimitetään prospektiasiakkaiksi. Tällaisesta asiakkaasta tulee kokeilija-asiakas, kun hänet saadaan ostamaan yrityksen palvelu. (Korkeamäki 2002, 144.)

Ensimmäinen ostokerta on asiakkuuden jatkumisen kannalta kriittinen vaihe, sillä tyytyväisyys ensikokeiluun määrää uusintaoston (Korkeamäki 2002, 144). Odotustensa ja epäilystensä takia asiakas on niin kutsutulla ekalla kerralla erityisen herkkä palvelua ja yritystä kohtaan, joten dialogi asiakkaan ja yrityksen välillä on tällöin ensiarvoisen tärkeää. Yritykselle arvokasta tietoa on, mitä asiakas miettii päätöksenteon hetkellä, miksi asiakas epäröi ja mikä vaikuttaa päätökseen. Yrityksen on myös huomattava käyttää asiakkaan kanssa tämän ymmärtämää käsitteistöä eli puhua asiakkaan kieltä. (Mattinen 2006, 100, 88, 91.) Asiakkuuden alku heijastuu pitkälle eteenpäin, sillä ensimmäinen kerta luo asiakkaalle vaikeasti muutettavan tunnesiteen palveluun silloinkin, kun ensivaikutelma on jostain syystä väärä (Mattinen 2006, 100; Lehtinen 2004, 47, 149).

Asiakkuushallintaa harjoittavan yrityksen tulisi pyrkiä jalostamaan asiakkuutensa vähintään kanta-asiakastasolle, sillä kanta-asiakas ostaa palvelua yhä uudestaan, usein ja säännöllisesti. Yrityksellä on paljon tietoa asiakkaasta, mikä mahdollistaa markkinoinnin tarkan kohdennuksen. Kanta-asiakas on uskollinen yritykselle, mutta voi olla sitä myös kilpailijoille, minkä takia yrityksen pitää kehittää potentiaalisimmat asiakassuhteensa vieläkin eteenpäin avainasiakkuustasolle. Avainasiakas pitää yritystä pääasiallisena ostopaikkanaan, ostaa säännöllisesti ja suuria määriä. Tällainen asiakas onkin yrityksen kannattavimpia asiakkaita. Avainasiakkaiden ryhmästä löytyvät myös suosittelija-asiakkaat, jotka puhuvat hyvistä kokemuksistaan eteenpäin ja näin auttavat yrityksen markkinoinnissa. (Korkeamäki 2002, 144-145.)

5.1.2 Asiakkuuden päättyminen

Asiakkuuden päättämiseksi annetaan yrityksissä liian vähän painoarvoa siihen nähden, että se tulee kaikissa asiakkuuksissa vastaan ennemmin tai myöhemmin (Lehtinen 2004, 150). *Vikasta kerrasta* jää asiakkaalle kokonaisuuden kattava mielikuva silloinkin, kun se on vain pieni osa koko asiakkuutta (Lehtinen 2004, 47). Aikaansaamalla ”kauniin lopun” yritys minimoi asiakkaan lähipiirilleen kertoman negatiivisen huhun riskin ja kasvattaa mahdollisuuksiaan saada asiakas palaamaan takaisin tulevaisuudessa (Lehtinen 2004, 150, 47, 158).

Asiakkuuden päättymisen hetkellä on tärkeää tunnistaa ne asiakaskohtaamiset, jotka vaikuttivat asiakkuuden loppumiseen (Lehtinen 2004, 151). Kuten asiakkuuden alkaessa, myös sen päättyessä asiakkaalta voidaan kysyä suoraan, mikä vaikutti lopputulokseen. Analysoimalla kerättyä tietoa yritys oppii välttämään samoja virheitä muissa asiakkuuksissa. (Mattinen 2006, 99.) Lisäksi huomaamalla ja reagoimalla ajoissa asiakkaan häilytys-signaaleihin yritys pystyy vähentämään asiakaspoistumaansa ja mahdollisesti myös parantamaan näin kannattavuuttaan (Mäntyneva 2003, 21, 23).

Asiakkuuden elinkaaren merkitys nousee esiin myös silloin, kun halutaan selvittää, millainen oppimisprosessi asiakkuus on. Asiakkailta ja näiden kanssa toimivilta yrityksen rajapinnoilta voidaan kerätä palautetta asiakkuuden eri vaiheissa, jolloin yritys saa kokonaiskuvan prosessista ja mahdollisuuden kehittää sitä tulevia asiakkuuksia silmällä pitäen. (Mattinen 2006, 58.) Kehittämisessä olennaista on huomioida myös ympäristön muutokset (Lehtinen 2004, 152). Hyvä teoria auttaa yritystä jalostamaan asiakkuusstrategioitaan ja niiden hoitomalleja, jolloin asiakaskannattavuus paranee (Lehtinen 2004, 154).

5.2 Asiakaskannattavuus

Yksinkertaisimmillaan asiakaskannattavuus lasketaan vähentämällä asiakkuuden tuloista asiakkuuden menot, joita ovat paitsi kehittämiseen ja säilyttämiseen, myös hankintaan käytetyt kustannukset (Korkeamäki ym. 2002, 162; Mäntyneva 2003, 48). Koska asiakkaat ovat yrityksen elinehto, tulisi suurimman osan asiakkuuksista olla myös kannattavia (Korkeamäki ym. 2002, 163).

Yrityksen tulee selvittää, kuinka kannattavia sen asiakkaat ovat, sillä kannattamattomat asiakkaat ovat yleensä vaativia ja yritys käyttää heihin enemmän resursseja kuin muihin, eikä silti saa vastineeksi mitään. (Storbacka 2005, 50). Asiakaskohtaisen kannattavuuden arvioimiseksi asiakkaat luokitellaan arvon mukaan: mikä on asiakkuuden arvo nyt ja mikä on sen *potentiaaliarvo*, eli kuinka paljon yrityksen on mahdollista saada resursseja asiakkuudesta? (Lehtinen 2004, 123.) Asiakkaalla on yleensä yläraja ostojen määrässä, joten historian sijasta fokus kannattaakin suunnata potentiaaliarvoon (Storbacka 2005, 37-38).

Kannattavuuden määrittelyssä on tärkeää paitsi kaikki faktuaaliset arvot, eli dokumentaatio, mikä asiakkuudesta on olemassa, mutta erityisesti evaluaatio, eli kaikki ne asiakkuuden ulottuvuudet, joita on vaikea dokumentoida (Lehtinen 2004, 123-124). Evaluatiivisia arvoja ovat referenssiarvo, eli kuinka ”näyttävä” lisä asiakas on yrityksen ansioluettelossa, kontaktiarvo, eli onko tietty asiakkuus ns. portti toisiin asiakkuuksiin, asiakkuuden ”fiiliksen” ja arvoyhteensopivuuden aikaansaama emotionaalinen arvo, vaikeiden asiakkaiden ja yhteisten ratkaisujen tuottama oppimisarvo ja säännöllisistä tilauksista riippuva säännönmukaisuusarvo (Lehtinen 2004, 129-132). Kannattavuuden kehittämisessä painotetaan asiakkuuden tulosta ja volyymiä lisääviin faktuaalisiin ja evaluatiivisiin arvoihin (Lehtinen 2004, 133).

Millä sitten lisätään asiakkuuden tulosta nostavia arvoja? Vaikka hinnalla ei saa kilpailuetua, on yrityksen oltava hintakilpailukykyinen: palvelun hinnan on vastattava sen tuottamaa lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. (Lehtinen 2004, 41-43.) Hyvä hintakilpailukyky mahdollistaa käyttöasteen ja asiakasosuuden lisäämisen, kun asiakas ei koe vain tulevansa rahastetuksi. Myös asiakkaan ja yrityksen tehokkuudella lisätään molemmille tuotettavaa arvoa: omaa tekemistä kehittämällä ja asiakkaan osallistumista ohjailemalla pystytään välttämään turhia, arvoa tuottamattomia toimintoja ja lisäämään työnjakoa prosessissa, mikä tuottaa asiakkaalle oppimisarvoa. Yrityksen asenteiden ja sisäisen ympäristön tulisi tukea tätä toimintojen tehostamista (Lehtinen 2004, 50-58).

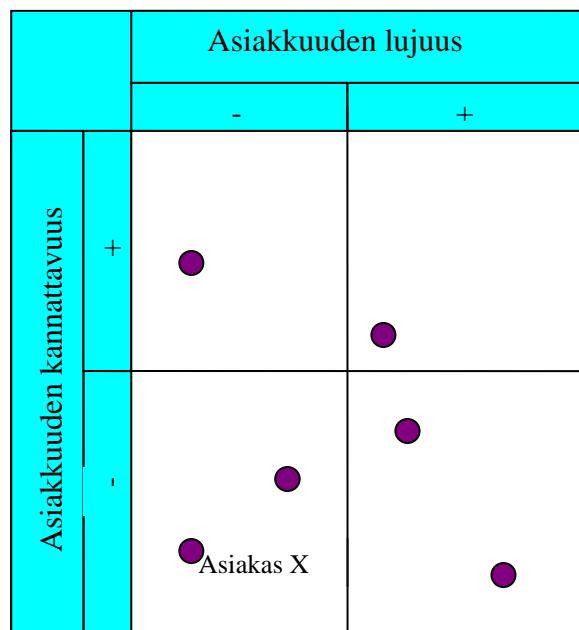
Asiakkaisiin on joskus investoitava, mutta investoinnit on pystyttävä myös kuolettamaan jossain ajassa (Lehtinen 2004, 126). Tällöin on tärkeää, että on investoitu oikeisiin asiakkaisiin, sillä kasvu ei toteudu väärin asiakkaisiin panostamalla (Storbacka 2005, 14). On ilmeistä, että resurssien rajallisuuden takia yrityksen on viisasta hankkia vain kannattavia asiakkaita luodakseen kestävästä kilpailuetua ja maksimoidakseen yrityksen arvoa (Storbacka 2005, 24). Kannattamattomat asiakkaat syövät tätä arvoa, joka viimeistään yritystä myydessä laskee kauppahintaa (Storbacka 2005, 50, 19).

Voi olla, ettei yritys pääse kaikissa yksittäisissä asiakkuuksissaan selvyteen asiakkuuden kannattavuudesta, sillä varsinkin potentiaalikannattavuuden arvioiminen on vaikeaa (Mäntyneva 2003, 37; Lehtinen 2004, 135). Silti yrityksen tiedostaessa asiakaskannattavuuden olemassaolon se voi merkittävästi lisätä kokonaiskannattavuuttaan asiakkuushallinnan toteuttamisen myötä (Mäntyneva 2003, 37).

6 ASIAKKUUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Asiakkaasta on tullut yrityksen verkostossa merkitystään koko ajan kasvattava subjekti (Lehtinen 2004, 145). On mietittävä, miten yritys pystyy pitämään aktivoituneet asiakkaat itsellään myös tulevaisuudessa. Asiakkuutta eivät ylläpidä enää ainoastaan taloudelliset ja rationaaliset syyt, vaan uusi painopiste on yhteisellä oppimisella ja kehittymisellä (Lehtinen 2004, 145). Lisäksi ihmiset ovat yleensä innostuneimmillaan mukana toiminnassa, jos he ovat itse olleet mukana suunnittelemassa sitä. Innostuneisuus kasvattaa sitoutumista prosessiin ja tätä kautta yritykseen. (Lehtinen 2004, 170.)

Määrittelemällä asiakaskohtaisesti asiakkuuden lujuuden ja asiakkaan arvon yritys pystyy sijoittamaan kunkin asiakkaan eräänlaiselle asiakkuuskartalle (Ks. kuvio 1.), jonka avulla voidaan rakentaa tehokkaat asiakkuusstrategiat (Lehtinen 2004, 154). Asiakkuuskartassa asiakkaat sijoitetaan asiakkuuden kannattavuuden ja lujuuden mukaan esimerkiksi kuvan mukaiseen taulukkoon palloina



Kuvio 1. Asiakkuuskartta

Niitä suunniteltaessa keskeinen kysymys on, miten yritys saa asiakkaalta resursseja pitkällä aikavälillä ja miten niitä saataisiin enemmän, kuin mitä yritys itse panostaa asiakkaaseen (Lehtinen 2004, 157)? Integroitaessa näitä asiakaskannattavuuden näkökulmia yritykseen, on sen toiminnan oltava tasapainossa: asiakaspalvelujärjestelmässä on paljon tietoa

asiakkaasta, osallistumisjärjestelmät tukevat asiakkaan osallistumista prosessiin molempia osapuolia hyödyttäen ja työnteokjärjestelmät ovat sellaiset, että prosessit suunnitellaan tehokkaiksi, mutta mahdollisimman yhteensopiviksi asiakkaan prosessien kanssa. (Lehtinen 2004, 146-147.)

Pitkä, hyvä asiakassuhde ei yleensä synny yhdellä sidoksella, vaan yrityksen on luotava suhteeseen lisää sidoksia ennaltaehkäisemään suhteen katkeamista (Storbacka 2005, 131). Asiakkuuden 9E-malli on yritykselle hyvä muistilista, jonka mukaisesti toimintojaan kehittämällä se voi parantaa asiakkuuden eri ulottuvuuksia. Yritys voi esimerkiksi tulla avuksi asiakkaan elämäntilanteen tai asiakkuuden muutoksissa ja näin antaa hänelle lisäarvoa (Lehtinen 2004, 169).

Mattinen (2006, 108) esittää että ”asiakkaalle tarjottu ratkaisu ei ole tuote tai palvelu, vaan niiden ohessa tarjottu tieto, osaaminen ja toimintatapa”. Yritys voikin tehdä itsestään korvaamattoman asiakkaalle, jos se pystyy tarjoamaan itsestään jotain sellaista, mikä tukee asiakkaan *kriittisiä tekijöitä* (Mattinen 2006, 109). Kuluttaja-asiakkaalle kriittiset tekijät voivat olla esimerkiksi niitä ominaisuuksia, jotka auttavat häntä pärjäämään työssään tai muilla elämän osa-alueilla.

6.1 Käytännön toimet

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on käytännössä kuin mikä tahansa projekti. Aluksi selvitetään lähtötilanne ja määritellään tavoitetila, jossa tavoitteet ovat yhdensuuntaisia ja mahdollisimman konkreettisia tehottomuuden ja turhautumisen välttämiseksi. Seuraavaksi suunnitellaan sopivin kehittämistapa, jonka avulla päästään tavoitetilaan. Kehitysprosessi kannattaa jakaa hanketasoisesti johdettuihin pienempiin projekteihin, jotka valmistuessaan integroidaan yrityksen toimintaprosessin osaksi. Vaikka tavoitteet asetetaan korkealle, voidaan matka tehdä pienin harppauksin niin, ettei yrityksen nykyinen toiminta kärsi hankkeen takia. Prosessin eri osien valmistuttua tulisi myös seurata ja arvioida kehittämisen onnistumista: päästiinkö tavoitetilaan ja ovatko tulokset juurtuneet yrityksen toimintatapoihin? (Mäntyneva 2003, 112-116.)

Yksi keskeinen projekti asiakkuudenhallinnan kehittämisessä on asiakkuuksien hoitomallien luominen. Tutkimusten ja analyysien pohjalta luoduista asiakkuusstrategioista johdetaan toimintasuunnitelmat eli hoitomallit jokaiselle asiakkaalle tai segmentille.

(Lehtinen 2004, 171.) Onnistuminen asiakkuushallinnan kehittämisessä edellyttää yritykseltä uutta ajattelua, sillä tuotteen sijasta sen tulee organisoitua asiakkaiden ympärille. Asiakkuuksien hoitomallit onkin aloitettava asiakkuusstrategiasta, josta siirrytään kohti tuotantoketjun alkua, eikä toisinpäin. Myös investoinnit on priorisoitava tukemaan asiakkuuksia ja keskeisten asioiden mittausta suoritettava asiakkaiden, henkilöstön, kannattavuuden ja onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. (Lehtinen 2004, 173.)

Vielä nykyäänkin yrityksissä on olemassa ajatus tuotteen arvoa kasvattavasta ketjusta, joka päättyy siihen, kun asiakas ostaa tuotteen. Ajattelumallissa tuotteen arvo on korkeimmillaan transaktion hetkellä, vaikka se oikeasti tuottaa asiakkaalle arvoa vasta, kun hän käyttää sitä omassa prosessissaan. Yrityksen tehtävä ei siis ole jaella arvoa läpi arvoketjun, vaan tukea asiakasta tämän tuottaessa arvoa itselleen. (Storbacka 2005, 47.) Perinteisesti tuotannon on ajateltu tuottavan arvoa tuotteelle ja kuluttamisen taas tuhoavan sitä (Storbacka 2005, 215). Tällainen ajattelumalli ei sovi varsinkaan palveluyrityksille, sillä palvelun piirteisiin kuuluu tuottamisen ja kuluttamisen ainakin osittainen samanaikaisuus (Grönroos 2000, 81).

Asiakkuushallinnan implementoinnissa yrityksen osaaminen on olennaista. Osaamisalueita ovat analyysi-, suunnittelu-, toteutus-, seuranta- ja mahdollistava osaaminen. Ennen asiakkuushallinnan kehittämishankkeen aloittamista yrityksen on selvitettävä nykyisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero, eli *osaamiskuilu*. (Mäntyneva 2003, 119.) Jos kuilu on olemassa, on yrityksen hankittava tarpeellinen osaaminen kouluttamalla omaa henkilöstöään tai ostettava se yrityksen ulkopuolelta (Mäntyneva 2003, 120).

6.2 Asiakassegmenttien määrittely

Yritys ei elä ilman kannattavia asiakkaita. Sen on löydettävä sellaiset asiakasryhmät, jotka sillä on taloudellisesti mahdollista saavuttaa ja jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta liiketoiminnallisesti kannattavan hinnan (Rope 2005, 87). Varsinkaan pienet yritykset eivät uskalla segmentoida, kun asiakkaat on muka otettava sieltä mistä niitä saa. Tämä tuo mukanaan tuottamattoman rahan ongelman, kun pienet resurssit haja-ammutaan sinne tänne, eivätkä panostukset oikeasti riitä tavoittamaan ketään. (Rope 2005, 156.) Siksi toiminnan kohdistaminen suotuisiin asiakkaisiin onkin kustannustehokkaampaa (Rope 2005, 154). Sopivat, kannattavat asiakkaat yrityksen tulisi jakaa eri segmentteihin, sillä

yritykseen vähäisemmän määrän resursseja tuovaa asiakasta ei ole taloudellisesti järkevää kohdella ”yhtä hyvin” kuin suuremman panoksen antavaa asiakasta (Mäntyneva 2003, 18).

Nyky-yhteiskunnan kasvava kuilu köyhimpien ja rikkaimpien välillä tekee segmentoinnista entistä tärkeämpää, mutta myös vaikeampaa (Lehtinen 2004, 199). Yrityksen on valittava sille arvokkaimmat asiakasryhmät, sillä hajottamalla rajalliset resurssit monelle ryhmälle ei niistä riitä yhdenkään hoitoon. Saadakseen yhden ryhmän tuotot on osattava luopua monesta muusta. (Rope 2005, 159.) Yritys pystyy paikantamaan sille arvokkaimmat segmentit keräämällä mahdollisimman tarkkaa tietoa asiakkaista ja markkinoista (Storbacka 2005, 22.)

Asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi Storbackan (2005, 68, 70) lanseeraamaa asiakkuussalkkumallia mukaillen kannattavuuden ja asiakkuuden keston mukaisesti neljään eri segmenttiin, joilla kullakin on omat asiakkuusstrategiansa ja liiketoimintamallinsa. Maksimaalisen tuloksen aikaansaaamiseksi jokaisen salkun kanssa on toimittava eri tavalla (Storbacka 2005, 83). Yrityksessä on oltava samanaikaisesti monta erilaista segmentointimallia, sillä ”tuotannon segmentit eivät palvele markkinoinnin tarkoituksia”. Lisäksi perinteisen arvoa asiakkaalle -näkökulman lisäksi yrityksen on mietittävä asiakkaiden segmentointia myös arvoa yritykselle -näkökulmasta. (Storbacka 2005, 220.)

Segmentoidessa voidaan käyttää kriteerinä myös asiakkaan halukkuutta suhteeseen ja sen säilyttämiseen, sillä markkinointipanostukset ovat turhia, jos asiakas ei halua asiakkuutta (Mäntyneva 2003, 27). Tähän liittyen asiakkaat voidaan ryhmitellä käyttäen asiakkuuden lujuuden mukaista jakoa: hintakeskeiset, sopimus- ja tunnesitoutuneet asiakkaat. (Lehtinen 2004, 26.)

Asiakaskannattavuutta määriteltäessä yrityksen asiakkaat kannattaa ryhmitellä asiakkuuden taloudellisuuden mukaan, jotta yritys pystyy selvittämään kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakasryhmänsä (Mäntyneva 2003, 39-40). Tulevaisuudessa keskeistä on myös asiakkaiden arvojen ja asenteiden mukainen segmentointi (Lehtinen 2004, 238).

Ryhmittelyssä tulee täyttyä kolme kriteeriä: segmenttien tulee olla tarpeeksi suuria, että toimintojen erilaistaminen on kannattavaa, potentiaaliset asiakkaat tulee pystyä

määrittelemään ja segmentit on tavoitettava taloudellisesti järkevästi. (Rope 2005, 159-160.) Olennaista asiakassegmentoinnissa on, että palvelua myydään jokaiselle segmentille räätälöitynä, vaikka se olisi suurimmaksi osaksi sama kaikille. Perustuotteen myyminen yhtenäisenä pidetylle asiakaskannalle ei ole enää mielekästä, sillä erikoistuotteet ovat jo syrjäyttäneet yleistuotteet. Ei siis ole olemassa myöskään yhteinäistä asiakaspohjaa, vaan pienempiä erikoissegmenttejä. (Rope 2005, 88.)

6.3 Asiakaskannattavuuden parantaminen

Asiakaskannattavuus perustuu asiakkuuksien määrään ja laatuun, eli nykyiseen ja tulevaan kannattavuuteen. Kehittääkseen asiakaskannattavuuttaan yrityksen on tunnettava siihen vaikuttavat tekijät: paitsi asiakkuuden kulujen ja tulojen välinen erotus, kannattavuuden arvioimisessa on huomioitava myös, mitä yritykselle maksaa hallinnoida asiakkuuksia ja niiden kannattavuutta ja vastaavasti mitä maksaa, jos niitä ei hallinnoida? (Mäntyneva 2003, 34-35.)

Yksittäisiä asiakkuuksia arvioitaessa asiakkaan hankintahinta on ensisijainen kriteeri, sillä sen perusteella yritys voi laskea, kuinka kauan kestää, että asiakas on maksanut itsensä takaisin siltä osin. Yritysten onkin taloudellisesti järkevintä tavoitella vain sellaisia asiakkuuksia, joiden voidaan olettaa asiakkuutensa aikana vähintään kattavan hankintakustannuksensa. (Mäntyneva 2003, 45.)

Asiakkuuden potentiaaliarvon arvioiminen on hankalampaa, sillä yrityksen on tunnettava asiakas hyvin. Yrityksen on mietittävä asiakasosuutta, eli kuinka suuri osa asiakkaan ostoista toimialalla keskittyy yritykseen. Osuudella on todettu olevan suuri vaikutus kannattavuuteen, joten yrityksen tulisi pyrkiä maksimoimaan se. Arvioinnissa on myös tärkeää huomioida asiakkaan kasvu: yritysasiakkailla tämä tarkoittaa kasvua omalla toimialallaan, mutta kuluttaja-asiakkailla kasvu voi olla koskea esimerkiksi tavoitteita tai varallisuutta, jotka yritykseen kohdistuessaan lisäävät ostovolyyymia. Jokaisessa asiakkuudessa on potentiaalia, mutta yrityksen on selvitettävä, onko se suurta, pientä vai negatiivista. (Lehtinen 2004, 135.)

6.3.1 Asiakaslujuuden merkitys

Keskeinen asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttava tekijä on asiakkuuden lujuus. Koska se on asiakkaan sitoutumisen osalta ainoastaan asiakkaan oma subjektiivinen näkemys, yritys voi arvioida sitä haastatteleamalla asiakasta ja tämän kanssa tekemisissä olevaa henkilöstöä (Lehtinen 2004, 135, 137). Asiakkuuden sidosten analysointi on kannattavuuden kehittämisen kannalta keskeistä, joten haastatteluilla tulisi selvittää 9E-mallin mukaisten sidosten tila (Lehtinen 2004, 142, 144).

Lujuuden parantamisessa on muutamia lähtökohtia: taloudellinen lujuus, eli hinnoittelun on perustuttava asiakkaan omassa prosessissaan siitä saamaan arvoon ja tunnelujuus, jossa yrityksen ja asiakkaan välinen arvoyhteensopivuus on keskeistä. Lisäksi 9E-mallista nousevat tärkeiksi epiikka, sillä hyvät tarinat luovat lujuutta, estetiikka, sillä kilpailun samanaistaessa tuotteita esteettiset ratkaisut erottavat yrityksen kilpailijoistaan ja etiikka, sillä yrityksen on selvitettävä, kuinka yhteensopiva sen eettinen normisto on asiakkaan vastaavan kanssa ja kuinka viestiä se asiakkaalle. (Lehtinen 2004, 138-141.)

6.3.2 Kannattavuuden parantamistoimet

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa siirtymällä tuoteajattelusta asiakasajatteluun (Mäntyneva 2003, 54). Yrityksen parantaessa asiakkuuksien rakennetta asiakaskannan kiertonopeus hidastuu, mikä lisää asiakasuskollisuutta ja helpottaa asiakkaan kannattavuuden kehittämistä. Lisäksi rakennetta tarkastellessaan yritys pystyy kehittämään prosessia tehokkaammaksi karsiessaan tarpeettomia tekoja. (Lehtinen 2004, 148, 156.) Yrityksen on myös pyrittävä vähentämään asiakkuuden hankintakustannuksia pienentääkseen riskiä jäädä tappiolle asiakkuuden päättyessä (Mäntyneva 2003, 54).

Myös markkinointipanostusten vaikutusta asiakkuuksien arvon kehittymiseen on seurattava, jotta panostaminen olisi mahdollisimman tehokasta, minkä lisäksi asiakkuuksien hoitomalleihin olisi sisällytettävä erilliset osiot asiakkuuden hankkimisen, kehittämisen ja säilyttämisen osalta (Mäntyneva 2003, 55-56). Asiakkuuden päättyessä yrityksen on ymmärrettävä toimia niin, että asiakkaalle jää yhteistyöstä ”hyvä fiilis”, sillä asiakas voi aina palata takaisin tulevaisuudessa (Lehtinen 2004, 158).

Yksinkertaistettuna yrityksen on asiakkuuskannattavuutta parantaakseen joko muutettava nykyistä liiketoimintamalliaan vanhojen asiakkaiden kanssa tai hankittava uusia asiakkaita, joiden kanssa se voi nykyisillä liiketoimintamalleilla luoda kannattavuutta (Storbacka 2005, 116). Koska asiakkuuden menettäminen on yritykselle kallista, on sen mietittävä ennen kannattamattomasta asiakkaasta luopumista, voisiko tämän kannattavuutta lisätä jonkun muun palvelun asiakkaana (Mäntyneva 2003, 35). Asiakaskannattavuutta kehittäessään yrityksen on kuitenkin varottava *ryöstöviljelyä*, jolloin asiakkaasta hyödynnetään liian nopeasti koko potentiaali tai asiakas huomaa tulevansa hyödynnetyksi ja päättää asiakkuuden sen takia (Storbacka 2005, 128).

6.4 CRM-järjestelmät

Tietojärjestelmät parantavat asiakasinformaation hallintaa, mikä antaa mahdollisuuden yrityksen operatiivisen toiminnan tehostamiseen ja sitä kautta kustannussäästöihin (Mäntyneva 2003, 74). Järjestelmän oleellisena osana olevia asiakastietokantoja kootessa yrityksen tulisi miettiä mitä tietoja tarvitaan, miten niitä yhdistellään ja kuinka usein ja mihin niitä käytetään (Mäntyneva 2003, 61). Niistä saatavia hyötyjä ovat markkinoinnin ja asiakaspalvelun yksilöllistäminen ja mahdollisuus asiakaskohtaiseen viestintään, osuvampaan tuotekehitykseen ja asiakkuuksien pitkäjänteiseen analysointiin. Ristiriitaisen markkinoinnin määrä vähenee ja oikea-aikainen, kohdennettu viestintä lisää asiakastyytyväisyyttä. (Mäntyneva 2003, 77-78, 96-97, 101.)

Asiakastietokantojen tulisi sisältää asiakkaan yhteys- ja segmentointitietojen lisäksi käyttö- ja kokemustietoja (Rope 2005, 594). Tietoja saadaan asiakkaalta tyytyväisyysmittausten ja muiden asiakasselvitysten avulla, mutta myös asiakkaiden kanssa tekemisissä olleella henkilöstöllä on paljon tietoa näistä. Asiakkaan käyttäytymistä voidaan analysoida tietojärjestelmiin tallennetun tiedon pohjalta ja analyysin perusteella syntyy ymmärrystä, miten asiakkaan elämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Ymmärryksen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisesti. (Storbacka 2005, 144.)

Asiakastietokannasta voidaan kehittää myös markkinointitietokanta lisäämällä sinne tulostietoja, kuten asiakaskannattavuuslukuja, ja tietoja yrityksen ja asiakkaan välisestä viestinnästä. Tämä mahdollistaa yksilöllisen viestinnän ja syvällisen asiakasanalyysin toteuttamisen. (Rope 2005, 595-599.) Asiakassegmentin tasolla tehtyyn analyysiin on

kuitenkin suhtauduttava pienellä varauksella ennustettaessa tulevaa, sillä ne tarjoavat vain suhteellisen pinnallista tietoa yksilön valintaa ohjaavista tekijöistä (Mattinen 2006, 53).

6.4.1 Osaamisen merkitys

Yritysten asiakastieto on lisääntynyt merkittävästi, mutta yrityksillä on vielä ongelmia analysoida tätä tietoa ja kehittää sen pohjalta toimenpiteitä. Vain tehokkaasti asiakastiedon hyödyntävät yritykset menestyvät, mutta sen käyttämisessä on muistettava henkilötietolain rajoitukset. (Lehtinen 2004, 124; Mäntyneva 2003, alkusanat.)

Asiakastiedon hallinnassa tarvitaan monia eri näkökulmia, joita ovat informaatioteknologiaan, markkinoinnin ja myynnin johtamiseen, tiedon sisältöön ja rakenteeseen ja sen analyysiin, mallintamiseen ja mittaamiseen liittyvä osaaminen (Mäntyneva 2003, 59). Lisäksi valittavan informaatioteknologian tulisi olla samansuuntainen yrityksen strategioiden kanssa ja CRM-järjestelmä tulisi integroida yrityksen muihin järjestelmiin (Mäntyneva 2003, 60-61).

6.4.2 Kontaktikanavat

Asiakastietokantojen lisäksi CRM-järjestelmien keskeinen osa ovat kanavat, joiden kautta asiakas ja yritys ovat yhteydessä (Mäntyneva 2003, 64). Kanavia tulisi olla useampia, jolloin asiakkaalle annetaan mahdollisuus ottaa kontakti yritykseen haluamallaan tavalla ja yritys pystyy muokkaamaan asiakaskohtaamisia kustannustehokkaimmalla tavalla. Eri kanavista kasvotusten kohtaaminen pysyy suosittuna, vaikka se onkin kallein vaihtoehto. (Mäntyneva 2003, 65.) Mobiililaitteiden ja varsinkin Internetin suosio kasvaa edelleen joustavuutensa ja kustannustehokkuutensa ansiosta, mutta niitä viestinnässä käyttäessään yrityksen on varottava ylilyöntejä (Mäntyneva 2003, 65). Yrityksen tulisi pyrkiä valitsemiensa kanavien kanssa siihen, että asiakas voi käyttämästään kanavasta riippumatta kokea yrityksen aina samalla tavalla (Mäntyneva 2003, 67).

Kuten koko asiakkuushallinnan kehittäminen, tulisi myös CRM-järjestelmän integrointi yrityksen muihin järjestelmiin jakaa pienempiin projekteihin (Mäntyneva 2003, 70). Suuret hankkeet aiheuttavat väkisinkin viiveitä, minkä lisäksi järjestelmät eivät ole ikuisia

muuttuvan ympäristön takia. Asiakkuudenhallinta tulisikin nähdä itseään korjaavana prosessina. (Mäntyneva 2003, 73.)

7 PROSESSIN ARVIOINTI

Asiakkuushallinta on ollut jossain määrin yritysten kiinnostuksen kohteena jo 80-luvulta lähtien, mutta vasta viimeisen vuosikymmenen aikana on alettu ymmärtämään sillä olevan todella suuri merkitys yrityksen menestymisessä. Siksi aihe on ajankohtainen ratsastuskoulujen lisäksi muissakin yrityksissä nyt ja kilpailun kiristytessä varsinkin tulevaisuudessa. Aihealueen asiantuntijoita siis tarvitaan.

Kiinnitin opinnäytetyössäni huomiota myös asiakaskannattavuuden kehittämiseen, mikä todennäköisesti tulevaisuudessa nousee yrityksissä nykyistä suuremmaksi puheenaiheeksi, kun samalla markkinalla kilpailee entistä enemmän yrityksiä kuluttajien määrän pysyessä jotakuinkin samana. Asiakkuushallinnan asiantuntijoilta vaaditaan myös tätä osaamista jatkossa. Uskon siis, että opinnäytetyössäni kehittämäni osaaminen auttaa minua erottumaan edukseni töitä hakiessani.

7.1 Oma työskentely

Opinnäytettä tehdessäni kohtasin minulle jo tutun ongelman omassa työskentelyssäni. Alkujaan opinnäytetyöstä piti tulla tutkimuksellinen, mutta vaihdoin lopulta opinnäytetyöohjaajani ehdottamana työn toiminnalliseksi, kun edistystä ei tapahtunut. Totesinkin, että motivaation puute vaivaa minua helposti varsinkin, jos en koe tekemästäni työstä olevan konkreettista hyötyä. Teen ja kokeilen mieluummin kuin tutkin eri näkökulmia, minkä takia varsinkin viitekehyksen kokoaminen vaati paljon itsensä pakottamista. Myöskään aikatauluttaminen ei ole koskaan ollut vahvuuksiani, joten opinnäytteen palautus siirtyi lopulta lähes kahden vuoden päähän kurssille ilmoittautumisesta.

Vahvuudekseni luettava jonkinasteinen ”jääräpäisyys” auttoi opinnäytetyötä tehdessäni tasapainottamaan tuota motivaation heilahtelua ja opinnäyte valmistuikin loppujen lopuksi ajallaan. Olen myös aina ollut hyvä kirjoittamaan, minkä sekä opinnäytetyön- ja tekstinohjaajani totesivat, joten alkuvaikeuksista selvittyäni se oli helppoa. Opinnäytetyön aihe koskettaa itseäni paitsi oman perustettavan yrityksen, myös rakkaan harrastuksen takia. Siksi opinnäytteen produktin tuottaminen oli jopa hauskaa!

Olen opinnäytetyöni myötä kehittänyt asiakkuushallinnan asiantuntijuutta, mikä tuntuu minulle mielekkäältä osaamisalueelta ja minkä osaamisella löytyy varmasti töitä muualtakin, kuin omasta yrityksestä. Lisäksi olen oppinut kantapään kautta prosessiosaamisen tärkeyden ja osaan ottaa sen paremmin huomioon jatkossa. Uskon myös, että ratsastuskoulua perustaessani pystyn opinnäytettäni varten tekemän tutkimus ja kehitystyön ansiosta luomaan sellaisia kilpailuetuja, että yritys tulee menestymään markkinallaan.

7.2 Menetelmien ja työtapojen esittely

Ilmoittauduin opinnäytetyöryhmään keväällä 2008. Opinnäytetyön tekoon käymäni pakollisten luentojen lisäksi tein tutkimussuunnitelman, jota olen matkan varrella rajannut ja muuttanutkin paljon. Vaikka olen ollut opinnäytetyöryhmässä lähemmäs kaksi vuotta, olen tehnyt opinnäytettä varsinaisesti vasta kesästä 2009 lähtien. Tuolloin tavoitteeni vasta kirkastui minulle lopullisesti ja tein uuden toimintasuunnitelman, jonka mukaan etenin aina opinnäytteen valmistumiseen saakka.

Keräsin asiakkuushallinnan viitekehystä varten kolminkertaisesti enemmän kirjallisuutta, kuin mitä loppujen lopuksi käytin. Käyttämästäni kirjallisuudestakin otin työstettäväksi vain osia sieltä täältä, sillä kuten raportin alussa totesin, asiakkuushallinnan teoriassa paneudutaan lähinnä suurten teollisuusyritysten kehittämiseen, jossa kirjallisuudelle varmaan onkin suurin markkina.

Haastattelin opinnäytettä varten kahta ratsastuskouluyrittäjää ja ratsastuskoulujen jäsenliiton edustajaa käyttäen laadullista menetelmää. Yrittäjien kommentteja en esitellyt opinnäytteessä, sillä heidän tarkoituksensa oli ainoastaan vahvistaa tai kumota olettamukseni siitä, että asiakkuushallinnan osaaminen on suuri tekijä ratsastuskoulun menestymisessä ja oppaalla on siis tarvetta.

Otokseni yrittäjien suhteen ei ollut iso, mutta pyrin valitsemaan samalla alueella toimivat yritysten ”ääripäät”, eli huonosti ja hyvin menestyvän yrityksen. Tunnen Uudenmaan alueella toimivia ratsastusyrityksiä jo entuudestaan ja olen vuosia seurannut keskustelupalstoilla kommentteja eri ratsastuskouluihin liittyen. Haastatteluissa saamieni tietojen ja omien kokemusteni pohjalta voin todeta, että otos oli riittävä todentamaan olettamukseni.

Opinnäytettä ei ole tehty missään tietyssä järjestyksessä, vaikka vasta viitekehyksen valmistuminen mahdollistikin produktin kehittämisosan tuottamisen. Olen tuottanut vuoroin raporttiin ja vuoroin produktiin liittyviä osia, mutta pyrkinyt pitämään molempien tuotosten tekstin loogisena ja sujuvana.

7.3 Tulosten arviointi

Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, sillä en halunnut tehdä työtä vain yhden yrityksen käyttöön. Suomen Ratsastajainliitto ry:n edustaja ilmaisi liiton kiinnostuksen käyttää opinnäytettä ratsastuskouluyrittäjille järjestämissään koulutuksissa, mutta mitään tarkempaa ei ole vielä sovittu. Liiton kautta kehittämisopas kuitenkin saavuttaisi ainakin aktiivisemman osan kohderyhmästä ja voisi toimia uskottavana kanavana oppaan PDF-muotoista, Internetin kautta tapahtuvaa levitystä varten.

Koska opinnäytetyö on tehty kokonaiselle alalle, suurten muutosten saavuttamiseen menee aikaa eikä tavoitteiden saavuttamista ole järkevää arvioida ennen kuin aikaisintaan kolmen neljän vuoden päästä. Varsinkin huonosti kannattavilla yrityksillä toiminnan muuttaminen pikkuhiljaa kannattavaksi vie aikaa, eikä esimerkiksi asiakaskierron muutoksia ole järkevää arvioida lyhyellä aikavälillä.

7.4 Pohdinta

Ratsastuskoulujen toiminnassa on monia kehittämisalueita, joista osa vaatii suuriakin investointeja. Niissä taas tarvitaan pääomaa, jota harvalla ratsastuskoululla on huonosta kannattavuudesta johtuen. Siksi asiakaskannattavuuden kehittäminen asiakkuushallintaa parantamalla on mielestäni yritysten tärkein kehittämisalue. Tässä opinnäytetyössä

paneudun kuitenkin vain asiakaskohtaisen tulon lisäämiseen, vaikka asiakaskannattavuutta voidaan parantaa myös kuluja karsimalla. Se kuitenkin on jo oman oppaansa kokoinen aihealue.

Koska halusin kehittämisoppaasta mielenkiinnon säilyttämiseksi helppolukuisen ja tarpeeksi lyhyen, jää opas ehkä hieman pintapuoliseksi. Siinä annetaan kuitenkin yrittäjille mahdollisesti heille ennalzatuntemattomia asiasanoja, joiden avulla löytää syvemmälle uppoutuvaa asiakkuushallinnan kirjallisuutta. Oppaan ohjeistus ei kuitenkaan vaadi tuekseen muuta kirjallisuutta, mutta luo mahdollisuuden sellaiseen tutustumiseen.

LÄHTEET

Grönroos, Christian 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Ekonomia-sarja. WSOY, Helsinki.

Kivilohkare, Kielo 2009. Tallivastaava. Suomen Ratsastajainliitto ry, Helsinki. Haastattelu 17.6.2009.

Korkeamäki, Anne & Lindström, Pauli & Ryhänen, Tuula & Saukkonen, Minna & Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. WSOY, Helsinki.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita, Helsinki.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum, Helsinki.

Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Helsinki.

Pussinen, Sirpa & Korhonen, Jukka & Pölönen, Ilmo & Varkia, Rauni 2007. Kasvava hevosala, hevosalan kehitysnäkymiä Suomessa. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Edita Prima Oy, Helsinki. [Http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b19.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b19.pdf). Luettu 15.1.2009. Luettu 1.9.2009.

Rope, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY, Helsinki.

Tietoa ja tilastoja ratsastuksesta. Suomen Ratsastajainliitto ry.
[Http://www.ratsastus.fi/asp/system/empty.asp?P=128&VID=default&SID=700952564145101&S=0&C=20683](http://www.ratsastus.fi/asp/system/empty.asp?P=128&VID=default&SID=700952564145101&S=0&C=20683). Luettu 9.10.2009.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. KY-palvelu Oy.

PARANNA KANNATTAVUUTTA ASIAKKUUKSIA HALLITSEMALLA
Opas ratsastuskoulun asiakkuushallinan kehittämiseen

Sanna Koivusalo
Opinnäytetyön toiminnallinen osa

SISÄLLYS

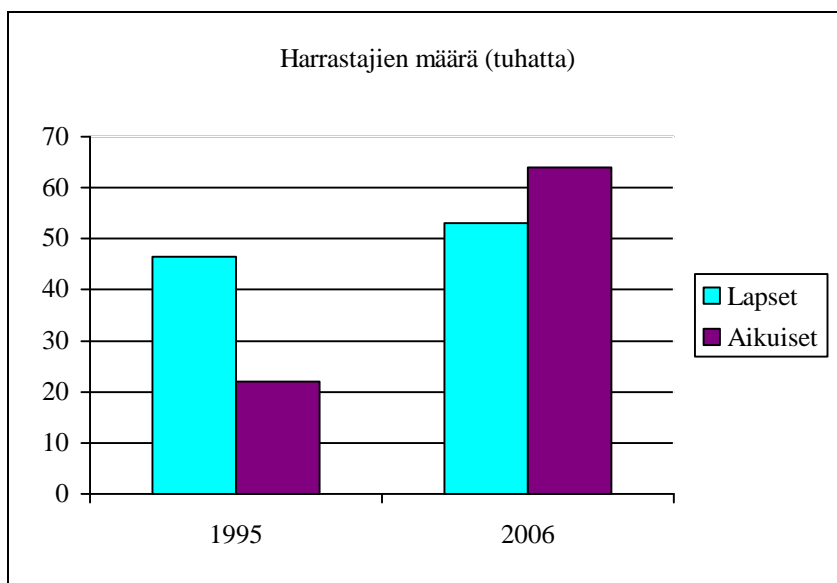
- 1 MUUTTUVAT ASIAKKAAT, MUUTTUVA RATSASTUSALA
 - 1.1 Se mikä toimi ennen, ei toimi enää
 - 1.2 Ratsastusalan tulevaisuus
- 2 ASIAKKUUSHALLINNAN MERKITYS KULUTTAJAPALVELUSSA
 - 2.1 Mitä on asiakkuushallinta?
 - 2.2 Mihin asiakkuushallinta johtaa?
 - 2.3 Miten asiakkuushallintaa käytetään?
- 3 ASIAKKUUSHALLINNALLA TULOSTA TALLISTA
- 4 MISTÄ ON HYVÄ PALVELU TEHTY?
 - 4.1 Asiakastyytyväisyyden anatomia
 - 4.2 Sitoutunut asiakas takaa kannattavan toiminnan
- 5 VOIKO ASIAKASTA KOHDELLA AINA SAMALLA TAVALLA?
 - 5.1 Asiakkuudessa on eri vaiheita
 - 5.2 Asiakkaiden ryhmittely avuksi
- 6 KUINKA SAADA ASIAKKAAN LOMPAKKO KÄYTTÖÖN?
 - 6.1 Asiakaskannattavuus kaiken a ja o
 - 6.2 Yrityksen kannattavuus nousuun asiakkaiden avulla
 - 6.3 Arvoa asiakkaalle, arvoa yritykselle
- 7 MITEN MUUTTAA TOIMINTA PYSYVÄSTI PAREMMAKSI?
 - 7.1 Vaaditaan toimintaa
 - 7.2 Tarvitaan järjestelmiä
 - 7.3 Kontaktikanavien tehokas käyttö

LÄHTEET

1 MUUTTUVAT ASIAKKAAT, MUUTTUVA RATSASTUSALA

1990-luvun puolivälissä ratsastusta harrastavien suomalaisten määrä oli alle puolet nykyisestä noin 150 tuhannesta harrastajasta. Pitkään pikkutyttöjen puuhasteluna pidetty laji on noussut vuosituhaten vaihteen jälkeen aikuisten suosioon siinä määrin, että vuonna 2005–2006 toteutetun liikuntatutkimuksen perusteella aikuisharrastajia on jo reilusti enemmän kuin alle 18-vuotiaita ratsastajia.

Aikuisharrastajien määrä on vähintäänkin kolminkertaistunut vuoden 1995 luvuista ja vasta muutama vuosi sitten junioriharrastajat jäivät ratsastustallien asiakkaina vähemmistöksi (ks. kuva 1.). Tällainen merkittävä muutos asiakasryhmissä luo ratsastuskouluille paineita kehittää palveluitaan vastaamaan paremmin nykyistä tarvetta.



Kuva 1. Aikuisharrastajien määrän huima nousu on kasvattanut harrastajamäärää reippaasti (Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006).

1.1 Se mikä toimi ennen, ei toimi enää

Moni lapsuudessaan ratsastuskoulussa hevostellut muistaa varmasti pidätelleensä itkua kesken ratsastustunnin, kun huonosti suoritetusta liikkeestä seurasi opettajan taholta sanoja

säästelemättömät haukut. Hevosiinkaan ei juuri päässyt koskemaan tuntien ulkopuolella niiden hoitajien vahtiessa hoidokkejaan mustasukkaisesti. Tällainen nokkimisjärjestyksen pohjimmaisena oleminen oli kuitenkin nuoren asiakkaan silmin hyväksyttävää, sillä sellaisten etuoikeuksien kuin hevosten lähelle ja osaksi talliporukkaa pääsemisen ei kai kuulunutkaan olla helppoa.

Yritys tuotti tuollaisenaankin asiakkailleen arvoa antamalla mahdollisuuden päästä nauttimaan näistä nuoren ratsastajan havittelemista etuoikeuksista, mutta mitä olisi tapahtunut, jos alueelle olisi perustettu toinen, asiakkaita kunnioittavasti kohteleva ratsastuskoulu?

Edellä esitetty toimintatapa ei todennäköisesti täysin toiminut tuolloinkaan aikuisasiakkaiden kohdalla, eikä näiden vaatimustaso palvelun laadun suhteen ole ainakaan madaltunut verrattuna vaikkapa kymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen. Päinvastoin, sillä varsinkin Internetin yleistymisen on lisännyt kuluttajien tietoisuutta siinä määrin, että useimpien yritysten on nykyään mahdotonta kilpailla pelkällä ydintuotteellaan. Ratsastuskoulussa tämä tarkoittaa sitä, etteivät hevosharrastajat enää automaattisesti etsiydy lähimmälle tallille vain päästäkseen ratsastamaan ohjauksessa.

Paitsi että asiakas on hyvin tietoinen alueen muiden ratsastuskoulujen palveluista ja pystyy näiden tietojen pohjalta rakentamaan tietynlaisen odotusarvon kokeilemaansa ratsastuspalvelua kohtaan, ei tuon arvon täyttäminenkään yleensä riitä. Kuluttajista on tullut opportunisteja. Rajaton tiedon ja mahdollisuuksien määrä on johtanut siihen, ettei asiakkaan tarvitse enää tyytyä mihinkään: käyttäjän sijasta hänestä on tullut päättävä.

Tämä ei päde ainoastaan aikuisiin, sillä myös lapset oppivat tähän ajattelumalliin jo kotona ja muissa toimintaympäristöissään. Ratsastuskoulun onkin pystyttävä luomaan jokin sellainen kilpailuetu, jonka asiakas kokee itselleen arvokkaimmaksi muiden yritysten tarjoamiin palveluihin nähden.

1.2 Ratsastusalan tulevaisuus

Ratsastuskoulut tarjoavat hyvin suhdanneherkkää palvelua. Sanat ”kallis” ja ”harrastus” ovat molemmat olleet yleensä ensimmäisenä karsittavien listalla, kun kuluttaja on ajautunut huonoon taloudelliseen tilanteeseen. Yksinkertaiselta kuulostava keino tuottaa ja tarjota palvelua mahdollisimman halvalla ei ole kauaskantoinen idea ratsastuskoulun kaltaisella yrityksellä, jolla on suuret kiinteät kulut ja jonka on pystyttävä tarjoamaan hyvää palvelua.

Nykyään tai varsinkaan tulevaisuudessa asiakas ei enää niinkään tuijota hintalappua, vaan on valmis kompromisseihin: asiakas investoi palveluun mielellään hieman enemmän, jos yritys pystyy tarjoamaan tälle tämän mielestä investointia arvokkaamman vastineen.

Ratsastuksella on useimpiin muihin harrastuksiin verrattuna se vahvuus, että se perustuu elävän eläimen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Voidaankin sanoa, että niin paljon kuin on hevosia, niin paljon on erilaisia tapoja toimia niiden kanssa. Siksi harrastus on parhaimmillaan jatkuvaa oppimista. Tämä luo ratsastuskouluille mahdollisuuden kehittää pitkiä, kestäviä asiakassuhteita, sillä tunne uuden oppimisesta on yleisesti todettu olevan asiakkaille jopa tärkein motivaattori jatkaa asiakkuutta yrityksissä.

Kuluttajan kiinnostus saadaan herätettyä vain vaikuttamalla tämän tunteisiin, sillä nykyisessä ylitarjonnan yhteiskunnassa tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet ovat jo identtisiä. Palveluprosessiin osallistuminen ja siinä oppiminen onnistuessaan muuttavat asiakkaan toimintamalleja, jolloin palvelusta muodostuu vahvasti tunnepitoinen elämys.

Jatkuva elämysten tuottaminen vaatii yrityksiltä kuitenkin taitoa niinsanotusti pysyä asiakkaan edellä, eli tarjota asiakkaalle jotain tämän haluamaa ennen kuin hän itse keksii sitä vaatia. Näitä asiakkaan yrityksestä saamia hyötyjä nimitetään arvon lähteiksi, jotka asiakkaan käytössä tuottavat hänelle arvoa.

Jottei yritys joutuisi asiakkaidensa ohjailtavaksi – tällä kun on ennenpitkää vaara ajaa yritys laskemaan hintojaan yhä kasvavien kulujen rinnalla – on yrityksessä oltava

tarvittavaa asiakkuushallinnan tietämystä ja soveltamiskykyä.

2 ASIAKKUUSHALLINNAN MERKITYS KULUTTAJAPALVELUSSA

Yritykset eivät elä ilman asiakkaita. Asia on yleisesti ollut tiedossa, mutta sen ymmärtämisessä on ollut paljon puutteita aina viime vuosiin saakka. Nopeasti kasvavan tutkimuksen myötä yritykset ovat heräämässä siihen todellisuuteen, että asiakkaat ovat niiden tärkein sidosresurssi, sillä ilman asiakasta ei ole muita resursseja.

Asiakassuhdemarkkinointi eli CRM on ollut pinnalla 1990-luvulta lähtien. CRM tulee sanoista Customer Relationship Management ja sille on suomen kielessä muitakin käännöksiä kuten asiakas- tai asiakkuushallinta ja asiakas- tai asiakkuusjohtaminen. Käsitteet eroavat jonkin verran painotukseltaan ja laajuudeltaan, mutta niiden sisältö on sama: CRM on pohja yrityksen asiakaslähtöiselle toimintatavalle.

2.1 Mitä on asiakkuushallinta?

Tässä oppaassa käytetään CRM:stä termiä asiakkuushallinta. *Asiakkuus* siksi, ettei asiakaslähtöisyyden kehittäminen tarkoita ainoastaan asiakaspalvelun parantamista, vaan kokonaisvaltaista vaikuttamista asiakassuhteen keston ja lujuuteen ja *hallinta* siksi, että oppaassa keskitytään uusasiakashankinnan sijasta nykyisten asiakkuuksien hoitamiseen ja kehittämiseen. Oikeiden käsitteiden käyttäminen ei tietenkään ole olennaista, mutta sanoman ymmärtämiseksi niistä on apua.

Asiakkuus on vuorovaikutteinen mekanismi yrityksen ja asiakkaan välillä. Sen ylläpito vaatii resursseja molemmilta osapuolilta, joten sen tulisi kestääkseen tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Yrityksen asiakkuudesta saama arvo on tietenkin raha. Paitsi että hyvästä asiakassuhteesta syntyy tuloja, se tuo ennen pitkää myös kustannussäästöjä, sillä uuden asiakkaan hankkiminen on jopa kuusi kertaa kalliimpaa kuin vanhan pitäminen. Lisäksi hyvä asiakassuhde helpottaa kanssakäymistä, mikä lisää hyvinvointia ja tätä kautta tehokkuutta ja kannattavuutta yrityksen sisällä.

Asiakkaan kokemaa arvoa on vaikeampi määritellä, sillä se on asiakkaan oma näkemys palvelun onnistumisesta. Koska palvelussa asiakas osallistuu sen tuottamiseen ainakin jossain määrin, voi lopputulos vaihdella laidasta laitaan eri asiakkaiden kohdalla, vaikka yrityksen panos prosessissa olisikin aina samanlainen.

Palvelun tasainen laatu on yrityksille tärkeää niin nykyisten asiakkaiden pitämiseksi että uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Siksi yrityksen on osattava vaikuttaa myös asiakkaan toimiin ja kokemuksiin prosessissa eli tavallaan pohjustettava palveluprosessi asiakkaalle onnistuneen lopputuloksen takaamiseksi.

2.2 Mihin asiakkuushallinta johtaa?

Asiakkuushallinnan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ja toimiminen sen mukaan. Tavoitteena on tätä kautta kasvattaa yrityksen kannattavuutta joko parantamalla asiakaskannattavuutta, eli yksittäisen asiakkaan tuomaa tuloa, tai asiakkaiden määrää tai molempia. Tässä oppaassa keskitytään asiakaskannattavuuden parantamiseen, sillä painopiste on nykyisissä asiakkuuksissa.

Asiakkaiden hyvä tunteminen auttaa paitsi kohdentamaan markkinointia ja toimimaan asiakaskohtaamisissa, siitä on erityisesti hyötyä yrityksen toiminnan ja tarjooman kehittämisessä asiakkaiden alati muuttuvia tarpeita ennakoiden. Lisäksi yritys pystyy tunnistamaan kannattavimmat ja vastaavasti kannattamattomimmat asiakkaansa ja kohdistamaan heihin toimenpiteitä juuri oikeasuuruuisella intensiteetillä. Varsinkin pienet yritykset hyötyvät pystyessään määrittelemään asiakkaiden niin nykyiset kuin varsinkin potentiaaliset kannattavuudet: vähäiset resurssit pystytään jakamaan niin, että parhaat asiakkaat saadaan sitoutettua paremmin, ja kannattamattomat asiakkaat saadaan karsittua ennen kuin ne aiheuttavat yritykselle enempää tappiota.

Ymmärrys asiakkaan tarpeista ja niihin vastaaminen lisää myös asiakkaan tuntemaa yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa, mikä on tärkeää sitoutumisen kannalta. Asiakas kokee olonsa turvalliseksi yrityksen asiakkaana, kun yritys tarjoaa aina oikeaa palvelua oikeaan aikaan. Muita lisääntyneen ymmärryksen myötä toteutuskelpoisia, asiakkaalle tärkeitä hyötyjä ovat sosiaaliset hyödyt ja erityiskohtelu: asiakas säästää aikaa ja hermoja

toimiessaan tarpeensa tuntevien asiakaspalvelijoiden kanssa ja saa rahallista hyötyä räätälöidyistä asiakaseduista.

Asiakkuushallinnan sisällyttäminen kaikkeen toimintaan luo yrityksille pohjan kestäväälle kasvulle. Yrityksillä on tulevaisuuden kovassa kilpailussa selvitäkseen oltava erottuva kilpailuetu, joka saavutetaan vain luomalla uutta. Tuotteita on helppo kopioida toisin kuin asiakassuhteita, jotka liittyvät vahvasti yritykseen ja sen kulttuuriin. Siksi ainoastaan yritys, jonka kilpailuetuna on asiakkuuden hoito, voi menestyä.

2.3 Miten asiakkuushallintaa käytetään?

Asiakkuushallinnan tavoitteena on luoda pitkäaikaisia, kannattavia asiakassuhteita. Hyvä asiakastuntemus ei synny yhdessä yössä, vaan yrityksen oppimisprosessi kestää koko suhteen ajan. On asiakkuushallinnan osaamisesta kiinni, kuinka tehokkaasti yritys reagoi asiakkaalta tuleviin signaaleihin ja muokkaa niiden avulla omaa toimintaansa.

Jotta yritys voisi olla aidosti asiakaslähtöinen, sen on kyettävä tarkastelemaan toimintaansa asiakkaiden näkökulmasta. Tämä ajattelu lähtee liikkeelle aivan yksinkertaisimmillaan siitä, että suunnitellaan kohderyhmälle sopiva tuote tuotteelle sopivan kohderyhmän sijasta. Parhaimmillaan asiakkuuksien hoitoa varten luodun suunnitelman, eli asiakkuusstrategian tulisikin ohjailla yrityksen kaikkia muita strategioita.

3 ASIAKKUUSHALLINNALLA TULOSTA TALLISTA

Asiakkaiden ostouskollisuus alalla kuin alalla on romahtanut vajaassa 15 vuodessa. Internetin ansiota ei voi vähätellä, sillä se on räjäyttänyt kuluttajien tietoisuuden antamalla mainostajille lähes vapaat kädet tavoitella asiakkaita tietoverkkoa pitkin. Markkinoinnin helpottuminen on osaltaan johtanut kilpailun kiristymiseen uusien yritysten pyrkiessä

markkinoille ja siellä jo olevien laajentaessa toimintaansa. Myöskään ratsastusala ei ole jäänyt tässä kehityksessä jälkeen, sillä uusia ratsastuskouluja perustetaan tällä hetkellä enemmän kuin toimintaa lopetetaan.

Asiakassuhteen eli asiakkuuden tulisi luoda arvoa sen molemmille osapuolille, sekä yritykselle että asiakkaalle. Asiakas päättää suhteen, jos hän ei koe saavansa vastinetta rahoilleen. Varsinkin isommissa kaupungeissa ratsastuskoulujen palveluiden kysyntä ylittää tarjonnan, jolloin yrittäjät eivät koe tarpeelliseksi panostaa asiakassuhteeseen, kun uusi asiakas odottaa kuitenkin nurkan takana.

Tämä ei ole kuitenkaan niin yksinkertaista, sillä kalliin palvelun yrityksessä asiakkaan menetys aiheuttaa aina suuria tulomenetyksiä paitsi poistuneen asiakkaan osalta, myös tämän eteenpäin kertoman negatiivisen tarinan myötä. Internetin keskustelupalstojen ansiosta kuluttajien välinen kokemustenvaihto on lisääntynyt merkittävästi, joten jokseenkin harmittomasta lumipallosta kasvaa helposti yritykselle vaarallinen lumivyöry.

Vanhan asiakkaan myötä menetettyjen tulojen lisäksi ratsastuskoulu joutuu investoimaan uuteen asiakkaaseen ainakin jossain määrin. Vaikka uusi asiakas kävelisi itse yritykseen, joutuu yritys näkemään asiakkuuden syntymisen eteen enemmän päänvaivaa, kuin vanhan, tutun asiakkaan kanssa toimiessa.

Todennäköisesti uusi asiakas ei heti osta kausikorttia, vaan yrityksen on esimerkiksi tarjottava asiakkaalle normaalia ratsastustuntia halvempi kokeilukerta ja käytettävä aikaa asiakkaan toimitiloihin ja tallin tapoihin tutustuttamiseen. Siltikään ei ole takeita, että asiakas ostaisi palvelun uudestaan.

Kolmas, merkittävä syy, miksi asiakkaasta kiinni pitäminen on taloudellisesti kannattavaa, on asiakkaan sitoutuminen yritykseen. Jos asiakas kokee saavansa palvelusta vähintään omaa panostaan vastaavaa arvoa, syntyy asiakkaan ja yrityksen välille siteitä, joita kilpailijat eivät pysty helposti rikkomaan.

Sitoutumisen lisääntyessä hinnan merkitys vähenee, minkä lisäksi molemminpuolisen tuntemuksen kasvaminen helpottaa yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia, mikä

taas lisää kustannussäästöjä. Sitoutunut asiakas yleensä ostaa enemmän ja paremmalla hinnalla, koska hän tietää, ettei joudu yrityksen asiakkaana ottamaan isoa riskiä ostaessaan palvelua.

On siis olemassa lukuisia perusteluita sille, miksi ratsastuskoulun on tulotason takia järkevää pyrkiä muodostamaan pitkiä, hyviä asiakassuhteita. Nykyisessä markkinataloudessa se on vaikeampaa, mutta samalla aiempaa kannattavampaa, jos yritys panostaa sille oikeisiin asiakkaisiin. Varmaa kuitenkin on, että ainoastaan asiakkuusajattelun omaksunut ratsastuskoulu menestyy.

4 MISTÄ ON HYVÄ PALVELU TEHTY?

Asiakkuushallinnassa tuotetta pidetään *arvon mahdollistajana*. Yritys ei voi olettaa, että asiakas maksaisi kalliin tuntimaksun kahlatukseen nilkkoja myöten mudassa autosta talliin ja istuakseen tunnin likaisen ja apaattisen hevosen selässä opettajan puhuessa kentän keskellä puhelimeensa ja ilmoittaessa välillä askellajin vaihdosta. Esimerkissä yrityksen ydintuote, ratsastustuntien pitäminen maksaville asiakkaille juuri ja juuri toteutuu, mutta mitään lisäarvoa se ei pidä sisällään. Ostaisitko itse vastaavaa tuntia?

Asiakkuushallinnassa keskeisintä onkin yrityksen kyky katsoa itseään asiakkaan silmin. Asiakas ei maksa mansikoita pelkästä tuotteesta, vaan haluaa jotain ekstra. Siisti ja toimiva ympäristö, ammattitaitoinen ja palvelualtis henkilökunta ja hyväkuntoiset hevoset ovat vain vähimmäisvaatimus ja kehys sille, mitä asiakas oikeasti ostaa.

Hän voi haluta oppia ja kehittyä harrastuksessaan, kokea uusia asioita työskentelemällä ison eläimen kanssa tai vain viettää aikaa samanhenkisten ihmisten seurassa. Itse ratsastustunti toimii siis vain mahdollistajana näille asiakkaan tavoitteille, joiden saavuttamiseen hän on valmis panostamaan rahaansa ja aikaansa.

Olivatpa asiakkaan tavoitteet mitkä tahansa, on tärkeää, että yritys tukee tavoitteiden saavuttamista ja tekee siitä mahdollisimman vaivatonta ja palkitsevaa. Ratsastuskoululle kalleinta on investoida palvelun kehykseen, eli hyvään toimintaympäristöön, mutta sen ollessa kunnossa varsinaista lisäarvoa voi synnyttää hyvinkin pienillä kustannuksilla.

Asiakas voi kokea erittäin arvokkaaksi paitsi hyvän opetuksen, myös vaikkapa tunnin päätteeksi sosiaalituloissa nautitun kahvikupillisen tai merkkipäivänsä muistamisen. Pystyäkseen antamaan asiakkaalle riittävää arvoa kustannustehokkaasti yrityksen on paitsi tunnettava hänet hyvin, myös ymmärrettävä, miten arvoa muodostetaan niin yritykselle kuin asiakkaalle.

4.1 Asiakastyytyväisyyden anatomia

Kukaan ei varmasti kiellä väitettä, että tyytyväiset asiakkaat ovat parasta mainosta yritykselle. Tyytyväinen asiakas ei ole kuitenkaan yrityksen toiminnan varsinainen tavoite, vaan minimitaso, jolle sen tulisi pyrkiä jokaisessa asiakkuudessa. Ainoastaan ratsastuskoulu, joka pystyy pitämään yllä asiakastyytyväisyyttä, pystyy kehittämään asiakkuuksista lujia ja kannattavia.

Asiakkaan tyytyväisyyden taso muodostuu tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden erotuksesta. Laskelma ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen, kuin $2-1=1$, sillä tyytymättömyystekijät painavat vaakakupissa paljon tyytyväisyystekijöitä enemmän.

Yrityksen onkin erittäin tärkeää välttää tyytymättömyyttä aiheuttavaa toimintaa paitsi asiakkaan ollessa paikalla, myös kaikissa muissa *kontaktipinnoissa*, joiden kautta asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Jo päivittämättä jääneet Internet-sivut voivat aiheuttaa potentiaalisessa asiakkaassa niin suurta tyytymättömyyttä, ettei hän halua aloittaa asiakkuutta ratsastuskoulun kanssa.

Tyytymättömyystekijät voidaan minimoida vakioimalla osa toiminnasta esimerkiksi niin, että asiakkaiden tiedusteluihin vastataan aina heti, Internet-sivuja päivitetään tasaisin väliajoin ja kausikorttiasiakkaita tiedotetaan kuukausittain tärkeistä tapahtumista. Koko

toimintaa ei ole kuitenkaan syytä vakiodia, sillä täysin vakiodussa toimintamallissa on mahdotonta tuottaa asiakkaille positiivisia yllätyksiä, jotka lisäisivät tyytyväisyyttä ja vahvistaisivat asiakassuhdetta.

Minimoidessa tyytymättömyystekijöitä ja maksimoidessa tyytyväisyyttä on kuitenkin muistettava tasapaino, sillä yritys ei saa lupailla enempää, kuin sen on kannattavuuden nimissä mahdollista toteuttaa. Tämä ei tarkoita kuitenkaan, että huonosti kannattavan ratsastuskoulun olisi perusteltua kohdella asiakkaita huonosti, sillä kannattavuutta ei voida kehittää, jos yrityksellä ei ole tyytyväisiä asiakkaita.

4.2 Sitoutunut asiakas takaa kannattavan toiminnan

Tyytyväinenkin asiakas voi vaihtaa tallia, jos hän saa esimerkiksi paremman tarjouksen toiselta ratsastuskoululta. Tyytyväisyys ei siis takaa vielä uskollisuutta saati lujaa sitoutumista, vaan yrityksen on tehtävä asiakastyytyväisyyttä parantavien toimien lisäksi sitoutumista edistäviä toimenpiteitä. Hyvä asiakaspalvelu on erittäin merkittävä tekijä sitoutumisen kasvattamiseksi.

Ratsastuskoulu hyötyy lujista asiakassuhteista, sillä sitoutunut asiakas ei lopeta suhdetta vähin perustein, asiakaspysyvyys paranee, joilloin yritys pystyy suunnittelemaan toimintaansa pidemmälle eteenpäin ja asiakkaat kertovat yrityksen ulkopuolelle myönteisiä tarinoita, jotka toisaalta houkuttelevat uusia asiakkaita ja toisaalta lujittavat asiakkuuksia nykyisten asiakkaiden pitäessä kiinni ”etuoikeudestaan”.

Yrityksen pitäisi pyrkiä aina asiakkaan jakamattomaan uskollisuuteen, jolloin asiakas ei osta samanlaisia palveluita muilta ratsastusyrityksiltä. Ratsastuskouluissa käytössä oleva kausikorttijärjestelmä keskittää useimmiten asiakkaan tuntiopetusostot vain yhteen yritykseen ja antaa ratsastuskoululle näin jonkinlaisen säännöllisen tulon, mutta järjestelmä ei takaa, että asiakas ostaisi myös yksityisvalmennukset ja maastoretket samasta yrityksestä, saati suosittelisi yritystä muille. Siksi yrityksen on ensiarvoisen tärkeää luoda asiakkuuteen mahdollisimman paljon sitä lujittavia rationaalisia ja varsinkin tunneperäisiä siteitä.

Miten näitä siteitä sitten muodostetaan? Asiakkuudessa tulisi toteutua asiakasta tyydyttävästi yhdeksän tekijää, joita ovat etiikka, estetiikka, tunne, tarinat, energia, oppiminen, innostuneisuus, talous ja tehokkuus. Ratsastustuntien sijasta asiakas ostaa tunteita, tarinoita ja elämyksiä ja haluaa oppia ja osallistua. Estetiikka on näiden tekijöiden taustalla tärkeä tekijä, joten ratsastuskoulun asianmukaisen toimintaympäristön tärkeyttä ei voida liikaa painottaa.

Ympäristökysymysten ohella etiikka on yleisesti nousemassa tärkeäksi ostokriteeriksi, mikä ilmenee ratsastuskoulussa erityisesti huomiona hevosten ja muiden eläinten olosuhteisiin. Kalliissa harrastuksessa myös palvelun varmuus on tärkeää, eli asiakkaan on saatava oikeaa palvelua oikeaan aikaan. Ratsastustunteja ei voi siis perua mielivaltaisesti, eikä tarjota asiakkaalle hyvityksenä palvelua, jota hän ei halua.

Asiakasuskollisuutta pidetään usein vain asiakkaan tunnepohjaisena sitoutumisena yritykseen. Aidon ja kestävä sitoutumisen taustalla onkin aina positiivinen tunne, mutta asiakas voi ylläpitää asiakkuutta myös pelkästään rationaalisista tai pakotetuista syistä, joita voivat olla esimerkiksi halpa hinta, sitova kausikortti tai jopa pelko menettää välit talliyrittäjään. Ilman asiakkaan tunnepohjaista sitoutumista yrityksen on vaikea kehittää asiakkuutta kannattavammaksi.

5 VOIKO ASIAKASTA KOHDELLA AINA SAMALLA TAVALLA?

Yrityksen näkökulmasta tärkein asiakkuuden tavoite on saada asiakas sitoutumaan siinä määrin, että hän ostaa yrityksen palveluita yhä uudelleen ja myös suosittelee niitä muille. Jos asiakkuuden annetaan edetä omalla painollaan, tavoite täyttyy ainoastaan hyvällä onnella. Pystyäkseen kehittämään kannattavuuttaan ratsastuskoulun on aktiivisesti kuljetettava asiakkuuksiaan eteenpäin kohti tavoitetta.

Kuten ihmisillä, myös asiakkuuksilla on elinkaari, jossa on erilaisia vaiheita. Asiakkuudet alkavat, kehittyvät ja päättyvätkin ennemmin tai myöhemmin ja vain yritys voi toimillaan

vaikuttaa kunkin vaiheen onnistumiseen. Siksi yrityksen on paitsi tunnistettava elinkaaren eri vaiheissa olevat asiakkuudet, myös osattava suunnata niihin oikeanlaista toimintaa.

5.1 Asiakkuudessa on eri vaiheita

Ensimmäinen kerta, jolloin asiakas tulee tutustumaan ratsastuskouluun ja ehkä jo kokeilee palvelua, on kriittinen hetki asiakkuudessa, sillä asiakas on silloin erityisen herkkä varsinkin tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä kohtaan. Yrittäjän tai esimerkiksi ratsastuksenopettajan on hyvä keskustella asiakkaan kanssa tämän tavoitteista ja mielihaluista ja yrittää tällä tavalla selvittää, mitä kriteereitä ja odotuksia asiakkaalla on palvelua kohtaan. Yrityksen hyvin johtama dialogi myös ohjaa tapahtumaa kohti asiakkuuden jatkumista.

Esimerkki.

Ratsastuskoulun kotisivuilla selkeästi näkyvillä olleiden yhteystietojen avulla asiakas on soittanut yritykseen ja saanut samantien varattua itselleen kokeilutunnin. Asiakas saapuu sovittuna aikana tallille ja pikaisen esittelyn jälkeen ratsastuksenopettaja ohjaa asiakkaan ratsun kanssa kentälle, jossa samantasoiset tuntilaiset jo kiristävät satulavöitä.

Tunti sujuu hyvin, asiakas pitää osaamistasolleen sopivasta hevosesta ja opettajan tiukasta, mutta tehokkaasta opetuksesta. Asiakas ihmettelee, ettei opettaja tule tunnin loppuksi kysymään pitikö asiakas kokemastaan, mutta lähtee kuitenkin tyytyväisenä kotia kohti.

Viikonloppuun mennessä ratsastuskoulusta ei kuulu mitään, mutta asiakas kuulee toisesta kiinnostavasta tallista, jonne hän varaa tutustumistunnin. Se sujuu hyvin ja asiakas ostaa tunnin päätteeksi opettajan tarjoaman kymmenen kerran kortin. Ensimmäisestä ratsastuskoulusta ei otetakaan onneksi enää yhteyttä, sillä miellyttävästä tunnista huolimatta asiakasta ei kiinnosta vaihtaa sellaiselle tallille, jossa hänestä ei tunnuta olevan kiinnostuneita.

Esimerkissä havainnollistetaan, kuinka ns. hyvän asiakaspalvelun ratsastuskoulukin voi menettää mahdollisuutensa, jos se ei alusta lähtien vie aktiivisesti asiakkuutta eteenpäin. Esimerkin asiakas ei todennäköisesti harkitse ostavansa yrityksen palvelua enää myöhemminkään, sillä *eka kerta* on osittaisesta onnistumisestaan huolimatta jättänyt vahvan tunteen siitä, ettei yrityksellä ole halua panostaa häneen.

Kun yritys on onnistunut johtamaan asiakkuuden ensimmäistä kertaa pidemmälle, tulisi sitä kehittää aina kappaleen alussa mainittuun tavoitteeseen saakka ja pyrkiä pitämään asiakkuus sillä tasolla. Yksittäisen asiakkuuden kehittämistä ei voi kokonaan opetella kirjoista, sillä sitoutumista edistävän lisäarvon luominen onnistuu vain soveltamalla ratsastuskoulun toimintaa asiakkaasta suhteen edetessä saataviin tietoihin. Tärkeintä kuitenkin on, että asiakkaasta kerätään koko ajan tietoa ja sitä analysoimalla kohdistetaan asiakkaaseen toimenpiteitä.

Vaikka yritys voikin saada hyvin hoitamalla asiakkuuden kestäämään pitkään, ei se ole ikuinen. Suhteen päättymistä voidaan pitää lähes yhtä merkittävänä hetkenä asiakkuudessa, kuin sen alkamista, sillä *vikasta kerrasta* jää asiakkaalle aina kokonaisuuden kattava mielikuva. Lähtökohtana tulee pitää mahdollisuutta saada asiakas takaisin vielä joskus, eikä asiakkaalle saa jäädä asiakkuudesta negatiivista tarinaa kerrottavakseen.

Asiakkuus voidaan joskus myös pelastaa tarkkailemalla asiakkaan hälytyssignaaleita, kuten valituksia tai useampia peruutettuja tunteja, ja reagoimalla niihin. Oppilas voi kokea pientä tyytymättömyyttä esimerkiksi jäädessään opetuksessa jälkeen, jolloin ratsastuksenopettaja voi tarjota hänelle yksityistuntia. Tyytymättömyys unohtuu asiakkaan kokiessa suurta tyytyväisyyttä siitä, että opettaja huomasi ongelman ja tarjosi siihen mielekästä ratkaisua.

Joskus asiakas lähtee ”ovet paukkuen” kokiessaan niin suurta tyytymättömyyttä, ettei mitään ole tehtävissä. Siksi yrityksen on joka asiakkuuden päättyessä mietittävä niitä tapahtumia, jotka johtivat lopputulokseen. Tällä tavalla ratsastuskoulu pystyy varomaan toistamasta samoja virheitä muissa asiakkuuksissa ja parantamaan toimintaansa, joskin se on tehtävä kannattavuuden puitteissa.

5.2 Asiakkaiden ryhmittely avuksi

Kuten aiemmin on todettu, ratsastuskoulu ei elä ilman kannattavia asiakkaita. Sen on löydettävä asiakasryhmät, jotka sen on taloudellisesti mahdollista saavuttaa ja mikä tärkeintä, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta liiketoiminnallisesti kannattavan hinnan.

Useimmat ratsastuskoulujen kaltaiset pienet yritykset elävät siinä kuvitelmassa, että asiakkaita ei ole varaa valita. On kuitenkin väärin haja-ampua vähäisiä resursseja joka puolelle vain varmuuden vuoksi, sillä panostamalla ainoastaan oikeasti suotuisiin asiakkuuksiin yrityksen on mahdollista saada sijoituksensa takaisin ”korkojen kera”.

Yrityksen on valittava asiakastietojen perusteella sille arvokkaimmat asiakasryhmät, eli segmentit, joiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen se investoi. Ei ole kannattavaa panostaa sellaisiin asiakkuuksiin, joista yritys ei saa tarpeeksi resursseja käyttöönsä, panosti se niihin kuinka paljon tahansa. Ratsastuskoulun on osattava tarvittaessa luopua kannattamattomista asiakkaista, jotta se voisi kehittää tehokkaasti kannattavia asiakkuuksiaan.

Segmentointi on tärkeää myös siksi, että asiakkaat haluavat yksilöllisiä erikoistuotteita perustuotteiden sijasta. Vaikka tarjottava palvelu olisi suurimmaksi osaksi sama ratsastuksen opetus, ei kaikille voi tarjota yleistuntia. Toinen on kiinnostunut miehille suunnatusta alkeisopetuksesta ja toinen haluaa kehittyä kansainvälisen tason esteratsastajaksi. Olennaista siis on, että opetus räätälöidään erilaisille asiakasryhmille sopivaksi.

Asiakasryhmien määrittelyssä on noudatettava muutamaa periaatetta. Segmenttien tulee olla tarpeeksi suuria, jotta palvelun erilaistaminen niille olisi kannattavaa. Lisäksi segmentissä olevat asiakkaat on pystyttävä tunnistamaan ja ratsastuskoulun on pystyttävä tavoittamaan asiakasryhmän kiinnostus taloudellisesti järkevästi.

Asiakkaat tulee segmentoida sen mukaan, mikä on ryhmittelystä saatava hyöty. Tarpeen tullen asiakkaat voidaan ryhmitellä vaikkapa tavoitteiden ja kiinnostuksen mukaan, kun

mietitään, pitäisikö palvelutarjontaan lisätä mahdollisuus pienryhmävalmennukseen. Asiakaskanta voidaan siis segmentoida useammankin eri ryhmittelymallin mukaan tarkoituksesta riippuen. Tärkeintä on, että niiden avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja sitä kautta kannattavuuttaan.

6 KUINKA SAADA ASIAKKAAN LOMPAKKO KÄYTTÖÖN?

Ratsastuskoulu on jopa korostetun riippuvainen asiakkaista jatkuvaa hoitoa vaativien tilojen ja hevosten takia. Kulujen kattamisen lisäksi toiminnan on myös tuotettava voittoa, jotta yritystä pystytään kehittämään asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukana. Siksi ratsastuskoululle on erittäin tärkeää, että jokainen sen asiakas on myös kannattava.

Kannattamattomat asiakkaat ovat ratsastuskoulujen kaltaisissa pienissä yrityksissä aina haitaksi. Tällainen asiakkuus ei ole luja, mikä tekee sen säilyttämisestä vaativampaa, kuin mitä vahvasti sitoutuneen asiakkaan pitäminen olisi. Se ei kuitenkaan tuota tulosta niin paljon, että se kattaisi edes yrityksen asiakkuuteen käyttämät resurssit.

Yritykselle on tärkeää paitsi tunnistaa kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat, myös osata tehdä oikeita toimenpiteitä pitkien, kannattavien asiakassuhteiden luomiseksi. Kannattavuuden määrittely lasketaan yksinkertaisimmillaan vähentämällä asiakkuuden tuloista asiakkuuden menot, joita ovat kaikki asiakkuuden kustannukset hankinnasta kehittämiseen ja säilyttämiseen.

Historiatietojen perusteella selvitettyä nykykannattavuutta tärkeämpää on kuitenkin asiakkuuden potentiaalinen kannattavuus, eli kuinka paljon asiakkuudesta on mahdollista saada resursseja yrityksen käyttöön? Sen perusteella yritys voi vasta suunnitella tulevaisuutta. On myös mietittävä, mitä maksaa hallinnoida asiakaskannattavuutta ja mitä vastaavasti maksaa, jos sitä ei hallinnoida.

6.1 Asiakaskannattavuus kaiken a ja o

Kannattavuuden määrittelyssä voidaan hyödyntää kaikkia niitä dokumentteja, mitä asiakkaasta ja asiakassuhteesta on olemassa. Olemassa olevat luvut kertovat selvästi, kuinka paljon raha-arvoa asiakas on tuonut ratsastuskouluun. Dokumenttien lisäksi arvioinnissa otetaan huomioon kaikki ne asiakkuuden ulottuvuudet, joita on vaikea tallentaa paperille. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistyön helppous, säännölliset ostot, asiakkuudesta oppiminen ja vaikkapa asiakkaan kontaktiarvo, eli voiko asiakkuuden olemassaolo synnyttää ja auttaa säilyttämään muitakin asiakkuuksia?

Potentiaalisen kannattavuuden arvioiminen on vaikeaa, mutta erittäin tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta. Asiakkaan ostojen keskittämissuhde on arvioinnissa avuksi: Ostaako asiakas kaikki ratsastuspalvelunsa yritykseltämme? Jos ei, niin miten hänet saataisiin tekemään niin? Ainoastaan oikeasti sitoutunut asiakas ostaa kaikki ratsastuspalvelunsa vain yhdeltä yritykseltä, mikä mahdollistaa toiminnan kehittämisen ilman suurta riskiä siitä, että asiakas päättäisi suhteen sen seurauksena.

Myös ostojen määrän kasvun mahdollistavia tekijöitä on hyvä seurata. Viikkotunnilla käyvä asiakas saattaa haluta osallistua kilpailuihin, jolloin tavoitteiden kasvun myötä ilmenee tarve yksilöllisempään valmennukseen. ”Tarkkasilmäinen” yritys reagoi tähän tarpeeseen myymällä asiakkaalle viikoittaisen valmennustunnin, jolloin asiakkaan ostojen määrä kaksinkertaistuu.

Tärkein kannattavuuteen vaikuttava tekijä on kuitenkin asiakkuuden lujuus. Sen tila selviää vain asiakasta haastatteleamalla, sillä se muodostuu suureksi osaksi asiakkaan oman näkemyksen perusteella. Haastatteluissa tulee selvittää kaikkien sitoutumiseen vaikuttavien yhdeksän tekijän, etiikan, estetiikan, tunteen, tarinoiden, energian, oppimisen, innostuneisuuden, talouden ja tehokkuuden olemassaolo ja tila suhteessa.

6.2 Yrityksen kannattavuus nousuun asiakkaiden avulla

Ratsastuskoulujen hintataso ei ole noussut samaan tahtiin yleisen hintatason kanssa. Suurin

syy tähän on yrittäjissä sitkeästi istuva ajatus siitä, että ainoastaan halpa hinta houkuttelee asiakkaita. Ajatusmalli toimii jossain määrin teollisuudessa, mutta ratsastuskoulun kaltaiseen palveluun se ei alkuunkaan sovi.

Yrityksellä on menestyäkseen oltava muista erottuva kilpailuetu, josta asiakkaat haluavat päästä osallisiksi. Pitkäaikainen etu voidaan saavuttaa esimerkiksi ratsastuskoulun sijainnilla, opetuksen tasolla tai asiakaspalvelulla, mutta ei koskaan hinnalla. Yrityksen on silti oltava hintakilpailukykyinen, eli palvelun hinnan on vastattava asiakkaan kokemaa arvoa.

Esimerkki.

Maneesitalli veloittaa ratsastustunnista 35 euroa. Samalla paikkakunnalla sijaitseva pikkutalli ei pysty tarjoamaan asiakkailleen sisäratsastustiloja ja talven tullen muuten tyytyväisiltä vaikuttaneet asiakkaat alkavat perua tunteja pakkasiin vedoten. Yrittäjä päättää tarjota tunteja kipukynnyksensä rajoilla kymmenen euroa maneesitallia halvemmalla. Pikkutalli pystyykin näin sinnittelemään talven yli myydessään tunteja halvoista hinnoista innostuneille vanhoille ja uusille asiakkaille.

Ilmojen lämmettyä suuri osa asiakkaista kuitenkin kaikkooa närkästyneinä, kun yrittäjä nostaa tuntien hinnat entiselle tasolle pystyäkseen pitämään ratsastuskoulun toiminnassa. Yrittäjä ei keksi enää, mitä tehdä asiakkaiden takaisinsaamiseksi, joten toiminta loppuu.

Esimerkissä yrittäjä näki oikein, etteivät asiakkaat halua maksaa jäisestä kentästä samaa hintaa, kuin lämmitetystä maneesista. Silti lähestyminen ongelmaan oli väärä, sillä palvelua ei ole järkevää myydä sen tuottamista halvemmalla. Myöskään hintakeskeiset asiakkaat eivät sitoudu yritykseen, vaan palvelun hintaan, jolloin hinnankorotus ajaa heidät metsästäämään halvempia palveluja muualta.

Sen sijaan, että pikkutallin yrittäjä olisi laskenut hintoja, hän olisi voinut hoitaa kentän pohjan ratsastuskuntoon, hankkia topparatsastuspukuja lainattavaksi ja lämmintä juomaa tarjottavaksi sisätiloissa tunnin päätteeksi. Tällä tavalla yrittäjä olisi minimoinut tyytymättömyyttä aiheuttavan kylmyystekijän ja luonut asiakkuutta lujittavia tunnesidoksia osoittamalla asiakkaille olevansa kiinnostunut näiden viihtymisestä.

Pikkutallin yrittäjä olisi joutunut investoimaan asiakkaisiin mahdollistaakseen miellyttävän ratsastustunnin talvellakin, mutta todennäköisesti investointi olisi maksanut itsensä moninkertaisesti takaisin säilyneiden ja entisestään lujittuneiden asiakkuuksien myötä. Asiakkaisiin joudutaankin aina panostamaan jossain määrin, mutta tärkeintä on, että investoinnit saadaan myös kuoletettua ennen asiakkuuden päättymistä.

6.3 Arvoa asiakkaalle, arvoa yritykselle

Yrityksen on seurattava asiakkuuksien hankkimiseen, kehittämiseen ja säilyttämiseen käytettäviä resursseja, sillä tehokkaan asiakkuuksienhoidon takaamiseksi myös asiakkaisiin panostuksen on oltava tasapainossa asiakkuuksien tuoman arvon kanssa. On hyödytöntä panostaa asiakkuuteen, josta ei saada arvoa – rahaa tai muuta hyötyä – yritykselle.

Yhdeksästä sitoutumiseen vaikuttavasta tekijästä kannattavuuden parantamisessa nousee esiin muutama. Talous ilmenee hyvänä hintakilpailukyknä, mikä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita muita alueen ratsastuskouluja halvempia hintoja! Tunne ja etiikka ovat asiakkaan ja yrityksen välisessä arvoyhteensopivuudessa, eli kuinka lähellä toisiaan osapuolten välinen ajatusmaailma on. Epiikka liittyy asiakkuudesta muille kerrottuihin hyviin tarinoihin, jotka paitsi houkuttelevat muita asiakkaita, myös lujittavat kertojan suhdetta yritykseen. Estetiikalla voidaan rakentaa kilpailuetua luomalla kilpailijoista edukseen erottuva toimintaympäristö tallialueineen, hevosineen ja henkilökuntineen.

Paitsi asiakkaan kokemaa arvoa ja tätä kautta palvelun hintaa kasvattamalla, asiakaskannattavuutta voidaan lisätä myös kuluja karsimalla. Palveluprosessi voi pitää sisällään arvontuottamisen kannalta tarpeettomia toimia, joita voidaan karsia kehittämällä omia toimintoja ja ohjailemalla asiakkaan toimintaa. Monissa ratsastuskouluissa on käytössä hyvä esimerkki siitä, miten yritys säästää oman henkilökuntansa aikaa opettamalla asiakkaan hoitamaan itse ratsunsa ennen tuntia ja sen jälkeen.

Kannattavuuden parantaminen ei onnistu ilman tekoja. Ratsastuskoulun on joko muutettava nykyistä toimintamalliaan vanhojen asiakkaiden kanssa tai hankittava uusia asiakkaita, joiden kanssa toteuttaa vanhaa mallia.

Aina ennen luopumista kannattamattomasta asiakkaasta on mietittävä, saadaanko kannattavuus paranemaan jotenkin, sillä negatiiviset tarinat tuhoavat helposti yrityksen maineen pienissä ratsastusharrastuspiireissä. Ei ole myöskään järkevää imeä kannattavista asiakkaista kaikkia mehuja, sillä silloin on vaara, että asiakas kokee tulleen rahastetuksi ja päättää suhteen tyytymättömänä.

7 MITEN MUUTTAA TOIMINTA PYSYVÄSTI PAREMMAKSI?

Asiakas ei halua ylläpitää asiakkuutta enää vain rationaalisten ja taloudellisten syiden, kuten ratsastuskoulun läheisen sijainnin tai halvan hinnan takia. Sen sijaan innostuneen oppimisen ja kehittymisen tuottamat elämykset ovat sitä, mitä asiakkaat alalla kuin alalla tänä päivänä hakevat.

Ratsastuskoulut ovat tähän asiakkaiden tarvemuutokseen nähden ihanteellisessa asemassa, sillä palvelu koostuu suurimmaksi osaksi oppimisesta. Paitsi itse ratsastuksen, asiakas voi kokea arvokkaaksi oppiessaan toimimaan yhteistyössä käytökseltään hyvin erilaisen olennon kanssa ja päästessään nauttimaan asuinympäristöstään poikkeavista maisemista, hajuista ja äänistä.

Asiakas ei saakaan arvoa siis itse palvelusta, vaan sen ohessa tulleesta tiedosta ja osaamisesta. Ratsastuskoulu voi tehdä itsestään korvaamattoman tarjoamalla asiakkaalle jotain sellaista, mikä tukee asiakasta tämän elämän jollain osa-alueella. Esimerkiksi tehdessään asiakkaan olosta tallilla mahdollisimman rentouttavan yritys auttaa häntä vähentämään stressiään ja parantamaan työssäjaksamistaan.





Perinteisesti ajatellaan, että tuotteen arvo on korkeimmillaan, kun se vaihdetaan asiakkaan kanssa esimerkiksi rahaksi. Kuitenkin ratsastuskoulun asiakkaalle arvoa syntyy vasta palvelun tuottamisen aikana hänen osallistuessaan siihen. Yrityksen on siis ajateltava, ettei se vain myy ratsastustunteja asiakkaille, vaan se tukee heitä heidän omassa prosessissaan, jossa ratsastustunnit ovat vain keino päästä johonkin tavoitteeseen.

7.1 Vaaditaan toimintaa

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on kuin mikä tahansa projekti. Aluksi yrityksen on nähtävä nykytilanteensa, jossa asiakkuuksien tilan selvittämisen lisäksi yrityksen on myös hyvä analysoida kilpailuympäristöään ja omaa toimintaansa. Tämän jälkeen asetetaan tavoitetila, jonka määrittelyssä keskeistä on kysyä, miten yritys saa asiakkaalta resursseja pitkällä aikavälillä? Nyky- ja tavoitetilan selkiydyttyä pystytään vasta suunnittelemaan niiden välinen polku, eli kehittämistapa, millä tavoitetilaan päästään.

Tavoitetilaan tähtäävä kehittämistapa on haasteellisin vaihe koko projektissa. Ei ole järkevää yrittää kääntää koko toimintaa pääläelleen kerralla, vaan edetä pienin askelin, sillä varsinkin kokemattomalle sattuu helposti virhearviointoja. Kehittämistä on seurattava koko ajan, jotta nähdään, johtavatko toimet tavoitetilaan vai onko niitä jotenkin muutettava sinne pääsemiseksi.

Tuottamansa palvelun sijasta ratsastuskoulun tulee organisoida asiakkaan ympärille. Asiakkuuden lujuuden ja kannattavuuden mukaisesti asiakkaat sijoitetaan erilaisiin asiakasryhmiin, joille yritys tekee niille sopivat asiakkuusstrategiat, eli määrittelee, mihin ja millä keinoin pyrkiä kunkin segmentin kanssa (Ks. Kuva 2.). Strategioista johdetaan toimintasuunnitelmat, joissa selvennetään, miten tavoitteisiin päästään. Kaikkien yrityksen investointien ja toimintojen on tuettava näitä asiakkuusstrategiota.

		Asiakkuuden lujuus			Tarpeet	Toimen- piteet	Tavoitteet
		-	+				
Asiakkuuden kannattavuus	+			Luja ja kannattava	?	?	?
				Luja mutta kannattamaton			
	-			Heikko mutta kannattava			
				Heikko ja kannattamaton			

Kuva 2. Kannattavuuden ja arvon mukaisen määrittelyn (kartassa ”Asiakas X” edustaa yrityksen asiakasta) jälkeen asiakkaat ryhmitellään ja luodaan kullekin ryhmälle sopiva strategia. Kartassa ”Asiakas X” edustaa yrityksen asiakasta.

Kuten kaikessa toiminnan kehittämisessä, myös asiakkuushallinnan sisällyttämisessä yrityksen toimintaan siellä on oltava osaamista. Ennen kehittämishankkeen aloittamista on selvitettävä nykyinen osaaminen esimerkiksi analysoinnin, suunnittelun, toteutuksen ja seurannan osa-alueilla ja mietittävä, onko osaaminen riittävää. Jos ei, sitä on hankittava kouluttautumalla tai opiskelemalla esimerkiksi alan kirjallisuutta tai sitten osaaminen on hankittava yrityksen ulkopuolelta.

7.2 Tarvitaan järjestelmiä

Asiakkuushallinnan keskeisenä materiaalina on asiakkaista oleva tieto. Varsinkin asiakkuuksien potentiaalisen kannattavuuden arvioimiseksi tietoa tarvitaan paljon, joten sitä pitää olla mahdollista säilyttää jossakin helposti saatavilla. Tietojärjestelmiä ei siis pidä väheksyä yritystoiminnassa, sillä ne helpottavat asiakkuusinformaation hallintaa huomattavasti.

Asiakastietoja kerätessä on mietittävä mitä tietoja tarvitaan, miten niitä yhdistellään ja kuinka usein ja mihin niitä käytetään. Turha tieto kuormittaa järjestelmiä ja hankaloittaa tarpeellisen tiedon etsimistä niistä.

Tietokannoista on hyötyä asiakkaiden arvostaman yksilöllisen asiakaspalvelun ja markkinoinnin toteuttamisessa ja ne mahdollistavat osuvamman ja näin ollen kannattavamman toiminnan kehittämisen. Asiakkaita on myös helpompi analysoida ja analyysien pohjalta tuotetuilla teoilla lujittaa asiakassuhteita entisestään.

Tietokannoissa tulee olla asiakkaista yhteys- ja segmentointitietoja sekä palvelun käyttö- ja kokemustietoja. Niitä saadaan paitsi asiakkaalta itseltään haastatteluin tai esimerkiksi tyytyväisyyskyselyin, myös asiakkaiden kanssa tekemisissä olleelta henkilökunnalta. Tietojen pohjalta voidaan tehdä analyyskejä, joiden perusteella yritykselle syntyy ymmärrystä asiakkaan tulevasta käyttäytymisestä. Sen mukaisesti ratsastuskoulun on mahdollista kehittää toimintaansa asiakaslähtöisesti kannattavammaksi.

Asiakastiedon hallinnassa tarvitaan osaamista informaatioteknologiasta, tiedon sisällöstä ja rakenteesta, markkinoinnin ja myynnin johtamisesta ja tiedon analysoinnista, mallintamisesta ja mittauksesta. Saadakseen tietokannoista hyötyä yrityksen on kehitettävä osaamistaan kaikille näille alueille.

7.3 Kontaktikanavien tehokas käyttö

Asiakastietokantojen lisäksi asiakkuushallintajärjestelmien toinen merkittävä osa on kanavat, joiden kautta yritys ja asiakas ovat yhteydessä toisiinsa. Kanavia tulee olla useampia, jotta asiakas voi valita niistä mieleisensä ja jotta yritys pystyy viestimään asiakkailleen kulloinkin kustannustehokkaimmalla tavalla.

Internetin suosio viestintäkanavana kasvaa koko ajan. Siksi ratsastuskoululla on oltava asianmukaiset kotisivut, jotka palvelevat ennenkaikkea potentiaalisia asiakkaita, mutta toimivat myös ajantasaisena viestimenä nykyisille asiakkaille.

Sähköposti on syrjäyttämässä puhelimen ja asiakaskirjeet. Puhelinkeskusteluun verrattuna sähköpostin etuja on, ettei viestinnälle tarvitse valita molemmille sopivaa ajankohtaa ja kirjoittaessa voi miettiä ja muokata viestiä rauhassa ilman toisen osapuolen luomaa painetta. Sähköposti on myös paperikirjeitä ekologisempi, halvempi ja nopeampi viestikanava.

Kasvotusten kohtaamisen suosio on ja pysyy. Siksi ratsastuskoulun henkilökunnan on oltava asiakaspalveluhenkistä ja asiantuntevaa, jotta yllättävätkin asiakaskohtaukset sujuvat asiakasta tyydyttävästi.

Kommunikointikanavia mietittäessä on valittava sellaiset väylät, joita asiakkaat haluavat käyttää, mutta jotka eivät maksa liikaa hyötyänsä nähden. Kanavien tulee olla lisäksi yhdessä linjassa niin, että käyttämästään kanavasta riippumatta asiakkaan on mahdollista kokea yritys aina samalla tavalla.

Kuten koko asiakkuushallinnan kehittäminen, tulisi myös asiakkuushallintajärjestelmän sisällyttäminen yritykseen jakaa pienempiin projekteihin. Suuret hankkeet aiheuttavat väkisinkin viiveitä, minkä lisäksi järjestelmät eivät ole ikuisia muuttuvan ympäristön takia. Asiakkuudenhallinta tulisi nähdä itseään korjaavana prosessina.

LÄHTEET

Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006. Lapset ja nuoret 2006, 10. SLU:n julkaisusarja 4/09. http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/28652854b9b7abef4b0745cab42f76b8/1255690990/application/pdf/119514/Kansallinenliikuntatutkimus_2005_2006lapsetjanuoret.pdf. Luettu 1.9.2009.

Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006. Aikuisliikunta 2006, 25. SLU:n julkaisusarja 5/09. http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen_liikuntatutkimus_2005_2006_Aikuiset_taitettu.pdf. Luettu 1.9.2009.

HAASTATTELUKYSYMYKSET RATSASTUSKOULUYRITTÄJILLE

1. Milloin ratsastuskoulunne on perustettu?
2. Ja oletteko ollut tallin johdossa alusta saakka?
3. Onko yrityksessä lisäksenne muita työntekijöitä?
4. Riittääkö yrityksen tuotto kattamaan kulut ja työmäärän?
5. Tuottaako yritys tällä hetkellä voittoa?
6. Mikä olette koulutukseltanne?
7. Oletteko käynyt erillisiä yrittämiseen liittyviä kursseja?
8. Mikä on käsityksenne mukaan se asia tai ne asiat minkä takia asiakkaat tulee harrastamaan juuri teidän ratsastuskouluunne?
9. Tunnetteko käsitteitä asiakkuuksien hallinta tai CRM?
10. Mitä ymmärrät sen tarkoittavan?
11. Mitä markkinointikeinoja tällä hetkellä käytätte hankkiessanne uusia asiakkaita?
12. Mitä keinoja käytätte pitääksenne nykyiset asiakkaat tyytyväisinä?
13. Millainen teidän yrityksenne asiakaspysyvyys on eli onko se parantunut tai huonontunut yrityksen elinaikana?
14. Tuleeko asiakkailta vähän vai paljon palautetta ja millaista tavallisesti?

HAASTATTELUKYSYMYKSET SUOMEN RATSASTAJAINLIITTO RY:LLE

1. Vastaatko sinä koko Suomen alueella kaikista jäsentalleista?
2. Mitkä on mielestänne suurimmat kehittämisalueet ratsastuskouluissa, nimenomaan liiketoiminnallisesta näkökulmasta?
3. Järjestääkö liitto yrittäjille yrittäjyyteen liittyviä kursseja?
4. Onko teillä asiakassuhdemarkkinointiin tai asiakashallintaan liittyvää koulutusta?
5. Kyselevätkö ja osallistuvatko yrittäjät tällaisille koulutuskursseille?
6. Saako liitto jäsentallien asiakkailta palautetta yrityksiin liittyen?
7. Tuleeko enemmän positiivista vai negatiivista palautetta ja mihin se tavallisesti keskittyy?